
DIPLOMARBEIT

Herr Ing.Christoph Rumpold

Chancen und Möglichkeiten des Wissensmanagements

Eine Erhebung der Ist-Situation in österreichischen Industriebetrieben für die pharmazeutische humanmedizinische Wirkstoffproduktion

Mittweida, 2014

Für Mia Zuri,
Seewalchen am Attersee im Mai 2014

DIPLOMARBEIT

Chancen und Möglichkeiten des Wissensmanagements

Eine Erhebung der Ist-Situation in österreichischen Industriebetrieben für die pharmazeutische humanmedizinische Wirkstoffproduktion

Autor:

Herr Ing. Christoph Rumpold

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW09w2VA

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Holger Meister

Einreichung:

Mittweida, 12.05.2014

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2014

DIPLOMA THESIS

Prospects and chances of knowledge management

*An analysis of the actual situation in Austrian
industrial plants for the pharmaceutical human
medical production of active substances*

author:

Mr. Ing. Christoph Rumpold

course of studies:

Wirtschaftsingenieurwesen

seminar group:

KW09w2VA

first examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

second examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Holger Meister

submission:

Mittweida, 12.05.2014

defence/ evaluation:

Mittweida, 2014

Bibliografische Beschreibung:

Rumpold, Christoph:

Chancen und Möglichkeiten des Wissensmanagements – Eine Erhebung der Ist-Situation in österreichischen Industriebetrieben zur pharmazeutischen humanmedizinischen Wirkstoffproduktion - 2014 - IX, 100 S. Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit 2014

Referat:

Die vorliegende Diplomarbeit befasst sich mit den Chancen und Möglichkeiten des Wissensmanagements, welche im Theorieteil dieser Arbeit auszugsweise dargestellt werden. Nach der Darstellung der theoretischen Grundlagen erfolgt die Vorbereitung zur Erhebung der Ist-Situation sowohl als auch die eigentliche Erhebung der Ist-Situation in den österreichischen Industriebetrieben zur pharmazeutischen humanmedizinischen Wirkstoffproduktion. Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen die eigentliche Erhebung und auch die Auswertung.

Sperrvermerk

Die vorliegende Arbeit enthält keinerlei vertrauliche Informationen. Darüber hinaus wurde im Vorfeld die Zustimmung der einzelnen Unternehmen eingeholt, welche den Autor dieser Diplomarbeit berechtigt, selbige Arbeit zu veröffentlichen. Aus diesem Grund wird bei der vorliegenden Arbeit von einem Sperrvermerk Abstand genommen.

Abstract

Die vorliegende Arbeit beinhaltet sowohl allgemeine als auch detaillierte Informationen rund um das Themengebiet Wissensmanagement sowie Grundlagen, Methoden und Barrieren in der Bearbeitung dieses Themenkomplexes. Im Zuge dieser Arbeit erfolgt die Erhebung der Ist-Situation über die leitfragengestützten Experteninterviews mit den Mitarbeitern aus den Führungsebenen der jeweiligen Firmen. Bei den ausgewählten Firmen handelt es sich ausschließlich um Firmen der chemischen Industrie mit dem Schwerpunkt der pharmazeutischen Wirkstoffproduktion für die Humanmedizin. Hinsichtlich der im Vorfeld definierten Kriterien schränkt sich das zu betrachtende Feld stark ein. Aus diesem Grund kann in dieser Arbeit nicht von einer Totalerhebung gesprochen werden. Vielmehr handelt es sich hierbei um eine Erhebung der Ist-Situation von Unternehmen, bei welchen aufgrund ihrer Größe und Mitarbeiterzahl vermutet wird, dass sie bereits ganzheitlich, jedoch zumindest teilweise Wissensmanagement im Unternehmen betreiben. Die daraus gewonnenen Wünsche und Erkenntnisse dieser österreichischen Industriebetriebe im Umgang mit dem Thema Wissensmanagement könnten somit firmenübergreifend generelle Trends oder aber auch Probleme mit diesem Thema aufzeigen. Hierbei sollen speziell die bisherigen Erfahrungen, aber auch Chancen und Risiken der Unternehmen bei der Wissenskonservierung und dem innerbetrieblichen Wissenstransfer erhoben werden.

INHALTSVERZEICHNIS

I. ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
II. TABELLENVERZEICHNIS	IV
III. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	V
1. EINLEITUNG	1
1.1 Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung	4
1.3 Methodisches Vorgehen	4
2. WAS IST WISSENSMANAGEMENT, WELCHE ZIELE VERFOLGT ES, UND WELCHE BARRIEREN GIBT ES?	6
2.1 Grundbegriffe des Wissensmanagements	7
2.1.1 Was ist Wissen?	7
2.1.2 Zeichen, Daten, Information, Wissen	8
2.1.3 Wissensformen	12
2.1.3.1 Internes und externes Wissen	14
2.1.3.2 Implizites und explizites Wissen	15
2.1.3.3 Individuelles und organisationales Wissen	21
2.2 Technische Ausrichtung von Wissensmanagement	23
2.2.1 PLM- Software (Siemens Teamcenter solution)	24
2.2.2 Documentum	25
2.3 Barrieren des Wissensmanagements	27
2.3.1 Falsche Unternehmenshaltung – Wissen ist Macht	27
2.3.2 Investition Wissensmanagement	28
2.3.3 Falsche Erwartungshaltung	29
2.3.4 Kostenfaktor Zeit	31
2.3.5 Zusammenfassende grundsätzliche Barrieren des Wissensmanagements	32
2.4 Chancen des Wissensmanagements	34
2.5 Möglichkeiten des Wissensmanagements	36
3. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG – DAS LEITFRAGEN GESTÜTZTE EXPERTENINTERVIEW	38
3.1 Erhebung der zu betrachtenden Unternehmen	38
3.1.1 Einteilung nach Verwendungszweck	38

3.1.2 Betrachtung der Unternehmenskennzahlen- und -größen.....	42
3.1.3 Betrachtung der durchschnittlichen Durchlaufquote	43
3.1.4 Vorauswahl der zu betrachtenden Unternehmen.....	45
3.1.4.1 Mitarbeiterzahl Österreich.....	45
3.1.4.2 Mitarbeiterzahl International	45
3.1.4.3 Produktionsstandort in Österreich für APIs.....	45
3.1.4.4 Unternehmensumsatz 2012	46
3.1.5 Auflistung der Unternehmen des FCIO's	46
3.1.6 Ersterhebung der gelisteten Unternehmen	47
3.1.7 Probleme im Zuge der Vorbereitung für die Experteninterviews	49
3.2 Definition der Leitfragen.....	52
3.2.1 Die Leitfragen.....	53
3.2.2 Gliederung der Leitfragen.....	56
3.2.2.1 Wissensmanagement allgemein.....	56
3.2.2.2 Wissensverlust / Wissensaufbau	57
3.2.2.3 Wissensmanagement technisch unterstützt	58
3.2.2.4 Wissenskonservierung und Verteilung	58
3.2.2.5 Probleme des Wissensmanagements	58
3.2.3 Gedanken zu den Leitfragen	59
4. AUSWERTUNG DER INTERVIEWS.....	62
4.1 Vorstellung der Interviewpartner.....	62
4.2 Übersicht zu den Antworten aus den Experteninterviews.....	63
4.3 Detaillierte Antworten aus den Experteninterviews	71
4.4 Zusammenfassung der Antworten aus den Experteninterviews	85
4.4.1 Boehringer Ingelheim.....	85
4.4.2 DSM Fine Chemicals Austria.....	86
4.4.3 Takeda Austria	86
4.5 Betrachtung der Ist-Situationen	87
4.5.1 Ist-Situation Wissensmanagement allgemein	88
4.5.2 Ist-Situation Wissensverlust / Wissensaufbau	89
4.5.3 Ist-Situation Wissensmanagement technisch unterstützt	90
4.5.4 Ist-Situation Wissenskonservierung und Verteilung	90
4.5.5 Ist-Situation Probleme des Wissensmanagements	91
5. RÜCKSCHLÜSSE UND MAßNAHMEN.....	92

5.1 Rückschlüsse und Maßnahmen hinsichtlich der Ist-Situationen	92
5.1.1 Ist-Situation Wissensmanagement allgemein	92
5.1.2 Ist-Situation Wissensverlust / Wissensaufbau.....	94
5.1.3 Ist-Situation Wissensmanagement technisch unterstützt	95
5.1.4 Ist-Situation Wissenskonservierung und Verteilung	95
5.1.5 Ist-Situation Probleme des Wissensmanagements	96
6. SCHLUSSBETRACHTUNG	99
7. LITERATURVERZEICHNIS	VI
8. EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG	X

I. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abb. 1 Wissenspyramide</i>	<i>8</i>
<i>Abb. 2 Von der Information zur Kompetenz</i>	<i>10</i>
<i>Abb. 3 Wissenstreppe.....</i>	<i>11</i>
<i>Abb. 4 Wissensformen</i>	<i>13</i>
<i>Abb. 5 Wissensspirale.....</i>	<i>19</i>
<i>Abb. 6 Projektmanagement - Prozessmodell.....</i>	<i>31</i>
<i>Abb. 7 Produktkategorien der österreichischen chemischen Industrie</i>	<i>39</i>
<i>Abb. 8 Produktkategorien nach Verwendungszweck</i>	<i>40</i>
<i>Abb. 9 Hersteller humanmedizinischer Wirkstoffe.....</i>	<i>41</i>
<i>Abb. 10 Interviewformen</i>	<i>52</i>

II. TABELLENVERZEICHNIS

<i>Tab. 1 Zeichen, Daten, Informationen, Wissen</i>	<i>10</i>
<i>Tab. 2 Merkmale implizites – explizi(er)tes Wissen</i>	<i>17</i>
<i>Tab. 3 Unterteilung der Barrieren des WM.....</i>	<i>33</i>
<i>Tab. 4 Gegenüberstellung Chancen und Möglichkeiten</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 5 Firmenlistung FCIO.....</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 6 Ergebnisse der Ersterhebung (gesamt).....</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 7 Ergebnisse der Ersterhebung (gefiltert).....</i>	<i>48</i>
<i>Tab. 8 Ergebnisse der Ersterhebung (endgültig).....</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 9 Interviewpartner für leitfragengestütztes Experteninterview.....</i>	<i>62</i>
<i>Tab. 10 Antwortentabelle Kategorie 1.....</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 11 Antwortentabelle Kategorie 2.....</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 12 Antwortentabelle Kategorie 3.....</i>	<i>67</i>
<i>Tab. 13 Antwortentabelle Kategorie 4.....</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 14 Antwortentabelle Kategorie 5.....</i>	<i>70</i>

III. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

WM	Wissensmanagement
i.w.F.	in weiterer Folge
u.U.	unter Umständen
u.a.	unter anderem
o.ä.	oder ähnliches
a.a.O.	am angegebenen Ort
etc.	et cetera
z.B.	zum Beispiel
engl.	Englisch
Hervorh. d. Verf.	Hervorgehoben durch Verfasser
i.d.R.	in der Regel
ggf.	gegebenenfalls
o.ä.	oder ähnliches
d.h.	das heißt
inkl.	inklusive
SOP	standard operating procedures
API	Active Pharmaceutical Ingredient
IH	Instandhaltung
IP	InterviewpartnerIn
HR	Human Ressources
PLM	Product Lifecycle Management
IT	Informations Technik
VW	Volkswagen
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
MA	Mitarbeiter
FDA	Food and Drug Administration

1. EINLEITUNG

Der Begriff Wissensmanagement ist heutzutage immer öfter präsent, und taucht in den unterschiedlichsten Bereichen auf, einerseits im privaten bzw. persönlichen Bereich, andererseits auch immer öfters im Unternehmensbereich. Er umspannt eine Vielzahl an Unterbegriffen, welche direkt oder aber auch indirekt mit dem „Wissensmanagement“ zusammenhängen. Tatsache ist jedoch, dass dieses Themengebiet wissenschaftlich betrachtet eher den jüngeren Fachbereichen zuzuordnen ist und somit auch viel Raum bleibt, diesen vielumspannenden Begriff aufzubrechen, zu analysieren, einzelne Methoden zu betrachten und zu bewerten und auch eine Ist-Analyse der Industrie durchzuführen, um zu ermitteln, inwieweit Wissensmanagement die Unternehmen von heute beschäftigt hat.

Neben der allgemeinen Betrachtung des Wissensmanagements sollte eine Definition bzw. eine Erklärung der mit diesem Thema in Verbindung stehenden Begriffe erfolgen, um den Lesern dieser Arbeit zu ermöglichen, die Ergebnisse zu interpretieren und nachzuvollziehen.

Eine der zentralen Fragen wird die Interpretation von Wissensmanagement in der österreichischen Industrie sein und wie dieser Umgang mit Wissen in den einzelnen Unternehmen behandelt wird. Um diese Fragestellung richtig auszuformulieren und die Ergebnisse im weiteren Verlauf dieser Arbeit interpretieren zu können, wird dieses Thema einmal allgemein behandelt werden müssen.

Des Weiteren möchte ich nun eine klare Abgrenzung zu den Fragestellungen „Was kostet Wissensmanagement“, „Was erspare ich mir durch das Managen von Wissen“ und weiteren ähnlich formulierten Fragestellungen nahe dem Kostenfaktor Wissensmanagement in Unternehmen schaffen.

1.1 PROBLEMSTELLUNG

In einem Unternehmen wurde Wissen oftmals nicht als Ressource definiert, sondern als etwas Vorhandenes, etwas, das sich durch Forschungen in Verbindung mit der Weiterentwicklung bestehender Technologien aufgebaut hat. Genau diese Betrachtungsweise führte in der Vergangenheit oftmals zu einem Problem, denn so ist es nur in einer überschaubaren Anzahl an Fällen. Tatsächlich ist Wissen kein physisches Gut, welches in beliebiger Menge zur Verfügung steht oder abgegriffen werden kann, vielmehr ist es eine Ressource, deren Wichtigkeit erst bemerkt wird, wenn es das Unternehmen verlässt, also wenn es abwandert und nicht mehr zur Verfügung steht und es dadurch zu einer Knappheit kommt. Dies kann durch Veränderungen in der Firmenstruktur geschehen, aber ebenso durch Versetzungen, Pensionierungen oder durch das Ausscheiden von Belegschaft. Nach und nach erfolgt ein Umdenken und es wird die Notwendigkeit, das vorhandene Wissen zu managen, immer deutlicher. *„Unternehmen werden immer mehr einem globalen Wettlauf mit Konkurrenten um Märkte, Kunden und Produkte ausgesetzt. Ein zunehmender Kosten- und Wettbewerbsdruck, dynamische Umweltentwicklungen sowie technologische Erfindungen, die diesen Wandel noch beschleunigen, stellen Wirtschaft und Gesellschaft permanent vor neue Herausforderungen, bieten aber auch eine Vielfalt an Chancen und Möglichkeiten (...). Damit Unternehmen in solch einem dynamischen Umfeld bestehen können, sind Generierung, Erwerb, Nutzung sowie Erhalt wirtschaftlich relevanten Wissens zu den bestimmenden Wettbewerbsfaktoren geworden“*¹ Leider leisten nicht alle Unternehmen dahingehend Arbeit, das Wissen auf- und auszubauen, zu transferieren und zu konservieren. Trotzdem können solche Unternehmen langfristig erfolgreich sein und sogar Vorsprünge ausbauen. Hier sollte die Frage gestellt werden, um wie viel erfolgreicher solche Unternehmen durch das innerbetrieblichen Managen von Wissen werden könnten? Neben solchen Fragen ist es leider nach wie vor so, dass der Begriff Wissensmanagement und die damit verknüpften Bereiche und Methoden noch nicht bewusst wahrgenommen werden. Weder bei privaten Personen

¹ Langenhan, Andreas: Wissensmanagement – Leitfaden für die Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen, Hamburg 2010, S.11

beim Lernen und Studieren, noch bei Unternehmen herrscht Klarheit über die Chancen und Möglichkeiten, und trotzdem wird, wenn auch nur unbewusst, bereits aktiv Wissensmanagement betrieben! Es erscheint wichtig, diese Tätigkeiten aus dem Unbewussten ins Bewusste zu rücken und somit auch bewusst zu verbessern, auszubauen und weiterzuentwickeln. Die steigende Bedeutung für die Unternehmen lässt ein Umdenken vermuten. *„Die Umsetzung von Wissensmanagement ist immer von der Frage nach dem konkreten Nutzen begleitet. In der Regel bedeutet „konkret“ eigentlich „messbar“, und genau hier liegt die Schwierigkeit.“*² Es spricht nicht für ein innovatives Unternehmen, eine proaktive Implementierung von Wissensmanagement rein von den verursachenden Kosten abhängig zu machen, zumal sich leider genau dieses Themengebiet sehr schwer in Zahlen abbilden lässt. *„Die zu Recht als unzureichend empfundene Antwort auf die Frage nach dem messbaren Nutzen dient meist dem Management als Argument gegen die Umsetzung von Wissensmanagement. Die rein quantitative Nutzendiskussion bringt wenig; die notwendige Unterstützung der obersten Geschäftsleitung erreicht man häufig durch qualitative Nutzenargumente, da die quantitativen angreifbar sind.“*³ Insgeheim wissen Manager von der Notwendigkeit, mit Ressourcen zu haushalten. Über Fluktuationsanalysen wird bei der Personalbedarfsermittlung ermittelt, aus welchem Grund und in welcher Anzahl die Mitarbeiter gewollt oder ungewollt das Unternehmen verlassen. Unbestritten ist jedoch, dass mit jedem Mitarbeiter, unabhängig von seiner Position im Unternehmen, Wissen abwandert. Es liegt letztendlich beim Management selbst, welchen Schaden dieses Abwandern für das Unternehmen bedeuten kann.

² Gerhards, Sandra; Trauner, Bettina: Wissensmanagement - 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis, München 2010, S. 15

³ Gerhards, Sandra; Trauner, Bettina: a.a.O., S. 18

1.2 ZIELSETZUNG

Ausgehend von obigen Betrachtungen wird in der vorliegenden Arbeit das Ziel verfolgt, Bewusstsein um die Notwendigkeit des Wissensmanagements aufzubauen. Hierzu werden einzelne, für diese Thematik wichtige Bereiche des Wissensmanagements behandelt. Im Zuge dessen wird angestrebt, dem Leser eine Vielzahl von Fachbegriffen, welche bei der Thematisierung des Wissensmanagements auftauchen, aufzuzeigen und zu erläutern. Dieses Bilden von Grundwissen in Bezug auf das gewählte Thema stellt (nebenbei erwähnt) bereits einen Teilbereich des Wissensmanagements dar. Darüber hinaus werden neben der Erläuterung der einzelnen Fachbegriffe die Chancen und Möglichkeiten aufgezeigt und sollten somit einen Grundstock bilden, mit dem es ermöglicht wird, konkrete Fragestellungen für die problemzentrierten Interviews zu definieren und auszuformulieren. Ebenso sollte dadurch die Interpretation der daraus resultierenden und aufbereiteten Ergebnisse möglich sein.

1.3 METHODISCHES VORGEHEN

Das Kapitel 2 dieser Arbeit beschäftigt sich hauptsächlich damit, Wissen über das sehr breitgefächerte Thema Wissensmanagement aufzubauen. Hierbei wird versucht, durch das Aufzeigen der für diesen Zweck notwendigen Fachbegriffe Basiswissen zu bilden. Neben dem Aufzeigen an sich wird jeweils eine kurze Erläuterung angestrebt. Ebenso werden die Methoden, welche in der Fachliteratur gefunden werden aufgezeigt.

Mit diesem Wissen werden im Anschluss daran im Kapitel 3 die Fragen für die Experteninterviews erarbeitet. Hierbei wird die Fragestellung speziell auf die zu betrachtenden Unternehmen ausgerichtet. Neben der erstmaligen Definition der Leitfragen werden auch die Rahmenbedingungen für die Vorauswahl der zu befragenden Unternehmen festgelegt.

Das Kapitel 4 stellt die Auswertung und Aufbereitung der Erhebung der Ist-Situation in österreichischen Industriebetrieben dar, und bildet die Grundlage für die weitere Arbeit. Unter Bezugnahme der erlangten Erkenntnisse aus den Interviews werden im Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit Rückschlüsse gezogen und sofern möglich auch Maßnahmen aus Autorensicht definiert.

Zusammenfassend wird im Kapitel 6 eine Schlussbetrachtung angestrebt werden. Diese beinhaltet zusammenfassend die erlangten Erkenntnisse aus den Experteninterviews.

2. WAS IST WISSENSMANAGEMENT, WELCHE ZIELE VERFOLGT ES, UND WELCHE BARRIEREN GIBT ES?

Wie unter Punkt 1.1 erwähnt, wird von vielen Unternehmen Wissensmanagement (i.w.F. WM) zumindest teilweise betrieben, jedoch oftmals, ohne es selbst zu wissen oder bewusst wahr zu nehmen und zu steuern. Dadurch ist es leider so, dass nicht das ganze Potential des Wissensmanagements ausgeschöpft wird. Es ist daher notwendig, zuerst Wissen um das Thema aufzubauen, um im Anschluss daran erkennen zu können, wo und wie in den unterschiedlichen Unternehmen etwas implementiert, aufgebaut oder verbessert werden kann. Es ist somit als essentiell anzusehen, dass WM eine Strategie verfolgen muss. *„Jedes Wissensmanagement braucht eine orientierungsleitende, strategische Ausrichtung. Die Frage, welches Wissen und welche Kompetenzen in welchen Prozessabläufen bzw. im Hinblick auf welche Produkte von besonderer strategischer Bedeutung sind, bedarf einer Klärung. Dies muss für jedes Unternehmen, das sich mit Wissensmanagement befassen will, neu und orientiert an den spezifischen Besonderheiten des Unternehmens sowie seines Marktumfeldes beantwortet werden.“*⁴ Unter Beachtung des Vorhabens, eine Strategie für das jeweilige Unternehmen zu definieren, werden nun die als wichtig erachteten Bereiche des WM evaluiert, betrachtet und erläutert. Daraus folgend sollte es möglich sein, eine Strategie zu entwickeln und die gewünschten Ziele zu verfolgen.

⁴ Lüthy, Werner; Voit, Eugen; Wehner, Theo: Wissensmanagement – Praxis Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele, Zürich 2002, S. 46

2.1 GRUNDBEGRIFFE DES WISSENSMANAGEMENTS

Neben der in 2.2 Technische Ausrichtung von Wissensmanagement exemplarisch angeführten elektronisch gestützten Wissensmanagementsystemen, ist es von großer Wichtigkeit, auch den bisherigen Stand der wissenschaftlichen Betrachtungen abzubilden. Zu diesem Zweck werden fortan wesentliche Begriffe aus dem WM herangezogen, die zu einem späteren Zeitpunkt den Grundstein für das Verständnis hinsichtlich der Relevanz von WM in Unternehmen bilden sollen.

„Wissensmanagement, so unsere Hauptthese, lässt sich in seinen Chancen und seinen Schwierigkeiten nur begreifen, wenn ein brauchbarer, präziser und systemisch kontextuierter Wissensbegriff entwickelt und zugrundegelegt wird.“⁵

Diese in der Fachliteratur wiedergegebene Hauptthese untermauert erneut die Notwendigkeit, Grundlagen zu bilden, um das eigentliche Problem von WM erkennen zu können.

2.1.1 WAS IST WISSEN?

Leider ist es so, dass bereits diese erste Fragestellung keine eindeutige Definition liefert. Die Antwort auf die Frage „Was ist Wissen?“ wird bereits seit tausenden von Jahren gestellt und führt dennoch zu keiner befriedigenden, eindeutigen Antwort. Es scheint beinahe so, als bliebe diese Frage eine rein philosophische und ist als solche nicht zu beantworten.

Eine für unser Vorhaben sehr passende Aussage lässt sich in folgender Zusammenfassung wiederfinden.

⁵ Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart 2001, S. 18

„Wissen kann also nie isoliert von Wissensträgern, den Menschen, betrachtet werden. Wissen erhält Wert, indem es zweckorientiert eingesetzt wird. Wissen entsteht erst durch den Prozess der zweckdienlichen Verknüpfung, Verarbeitung und Verankerung von Informationen im Gehirn. Altes, bereits gespeichertes Wissen dient dabei als Anknüpfungspunkt, um neues Wissen durch aufgenommene Informationen in die Struktur des Gehirns zu integrieren.“⁶

Durch diesen Ansatz wird klar, dass die Aussage, dass rein technisch ausgerichtetes WM bestenfalls als Informationsmanagement anzusehen ist, wie im Punkt nachzulesen war, durchaus zutreffend ist.

Um ein tieferes Verständnis hinsichtlich des Wissensbegriffs zu formen, sollte eine genauere Betrachtung von Zeichen, Daten, Information und Wissen erfolgen. Unter anderem kann durch diese Abgrenzung der Begriffe eine Grundlage gebildet werden.

2.1.2 ZEICHEN, DATEN, INFORMATION, WISSEN

Wie in der Abb. 1 Wissenspyramide¹ unterhalb dargestellt, braucht es nicht nur die Zeichen, Daten, Informationen, um zu Wissen zu gelangen, sondern es braucht eine Verknüpfung.

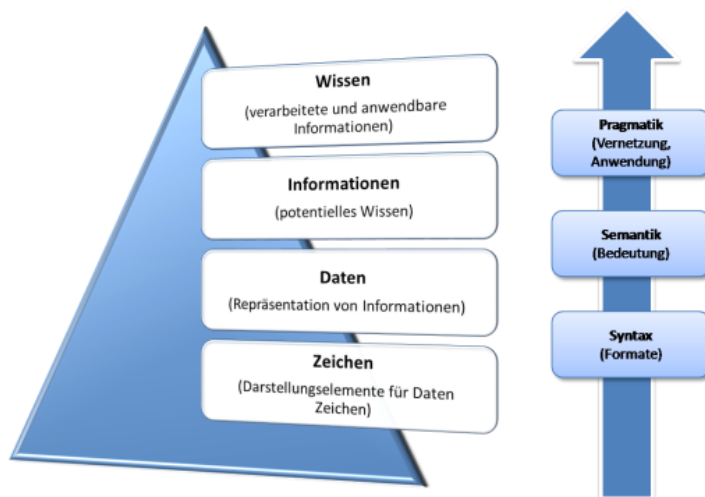


Abb. 1 Wissenspyramide¹

⁶ Vgl. Langenhan, Andreas: a.a.O., S. 16 f.

Die Verknüpfung von Zeichen und Syntax führt zu Daten. Die Verknüpfung der Daten mit der Bedeutung führt zu der Information. Letztlich führt eine Information verknüpft mit Vernetzung, Kontext und/oder Erfahrung zum eigentlichen Wissen. Parallel zu diesen Verknüpfungen durchwandert dieser Formungsvorgang das Datenmanagement, das Informationsmanagement und endet letztlich beim Wissensmanagement. Folgendes Beispiel sollte die Wissenspyramide weiter erläutern.⁷

- Zeichen:
 - !, E, R, B, N, N, E, S, T
- Daten:
 - ES BRENNT!
- Information:
 - Es ist heiß, ein Feuer ist ausgebrochen.
- Wissen:
 - Leben sind in Gefahr. Die Feuerwehr kann Feuer löschen.

Die erst noch ungeordneten Zeichen werden im ersten Schritt zu Daten geordnet. Beim Betrachten dieser Daten erkennt man die Bedeutung und es geht eine eindeutige Information hervor „ES BRENNT!“. Durch unsere Erfahrung können wir nun größeren Schaden verhindern, indem wir unser Wissen anwenden und die Feuerwehr rufen.

Die Herangehensweise in den einzelnen Unternehmen ist oftmals gleich. Durch die Bearbeitung einer gezielten Fragestellung erhofft man sich Erkenntnisse. Zu Beginn erfolgt eine Erhebung von Daten. Diese Daten an sich sind meist nicht aussagekräftig, jedoch sind sie das Rohmaterial für den weiteren Verlauf. Dieses Rohmaterial wird möglicherweise analysiert, geordnet, eingeteilt. Im Anschluss daran ist die Bedeutung dieser Daten zu erkennen, und eine Information kristallisiert sich heraus. Die Information wird im letzten Schritt z.B. durch die vorhandene Erfahrung zu Wissen, oder ein Ergebnis auf eine Fragestellung,

⁷ Vgl. Hermann, Raffael, <http://www.derwirtschaftsinformatiker.de/2012/09/12/it-management/wissenspyramide-wiki/> [Datum des Zugriffs 23.02.2013]

oder vielleicht aber auch eine neue Erkenntnis die den weiteren Verlauf der Entscheidungsfällung beeinflussen wird.

Begriffshierarchie	Unterscheidungsmerkmal	Begriffsbeispiel
Wissen	Verkettung/Verknüpfung von Information	Marktmechanismen des Devisenmarktes
Information	Anreicherung mit Kontext	Devisenkurs \$1 = EUR 0,9
Daten	Strukturierung von Zeichen	0,9
Zeichen	Zeichenvorrat	<<0>>, <<9>> und <<.>>

Tab. 1 Zeichen, Daten, Informationen, Wissen⁸

Oben angeführte Tabelle gliedert die Wissenspyramide und deren einzelne Ebenen in eine Begriffshierarchie, Unterscheidungsmerkmale und ein zugehöriges wirtschaftliches Beispiel.

Des Weiteren lässt sich der Prozess von der Information zur Kompetenz wie folgt grafisch abbilden. Diese Abbildung gliedert den Gesamtprozess ähnlich der Wissenspyramide in Information, Wissen, Können und letztlich in Kompetenz.

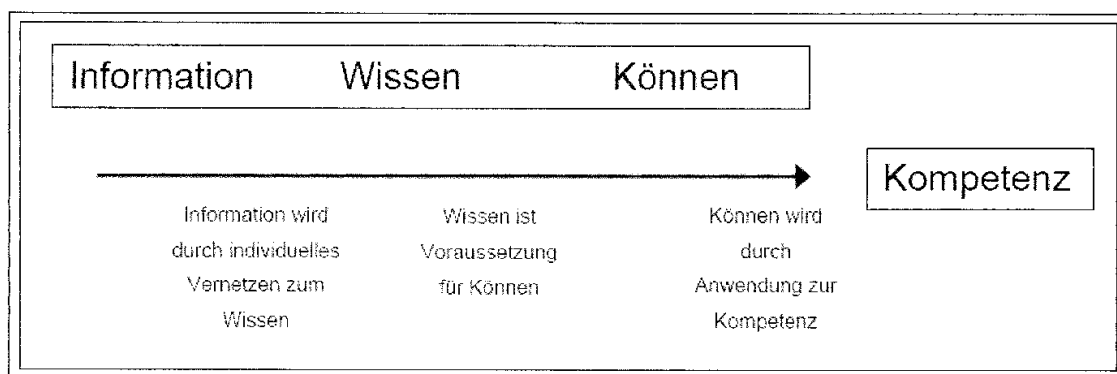


Abb. 2 Von der Information zur Kompetenz⁹

Bezug nehmend auf die Wissenspyramide ist bei dieser Darstellung zu erkennen, dass sich der Wandel von Information zu Wissen durch das Vernetzen

⁸ Vgl. Brücher, Heide: a.a.O., S. 10

⁹ Herbst, Dieter: Erfolgsfaktor Wissensmanagement, Berlin 2004, S. 11

analog der Wissenspyramide herleitet. Der Weg von Wissen zu Können wird bei der Wissenspyramide nicht mehr erfasst, jedoch wird er in dieser Abbildung weiter verfolgt. Wie zu sehen ist, bildet das Wissen die Voraussetzung, um etwas zu können. Praktisch gesehen völlig logisch. Würde eine Person nicht das Wissen um z.B. einen Ablauf besitzen, wäre selbige nicht in der Lage, den Ablauf durchzuführen. Demnach fehlt das Können und somit in weiterer Folge auch die Kompetenz. Können wird durch das Anwenden zur Kompetenz.

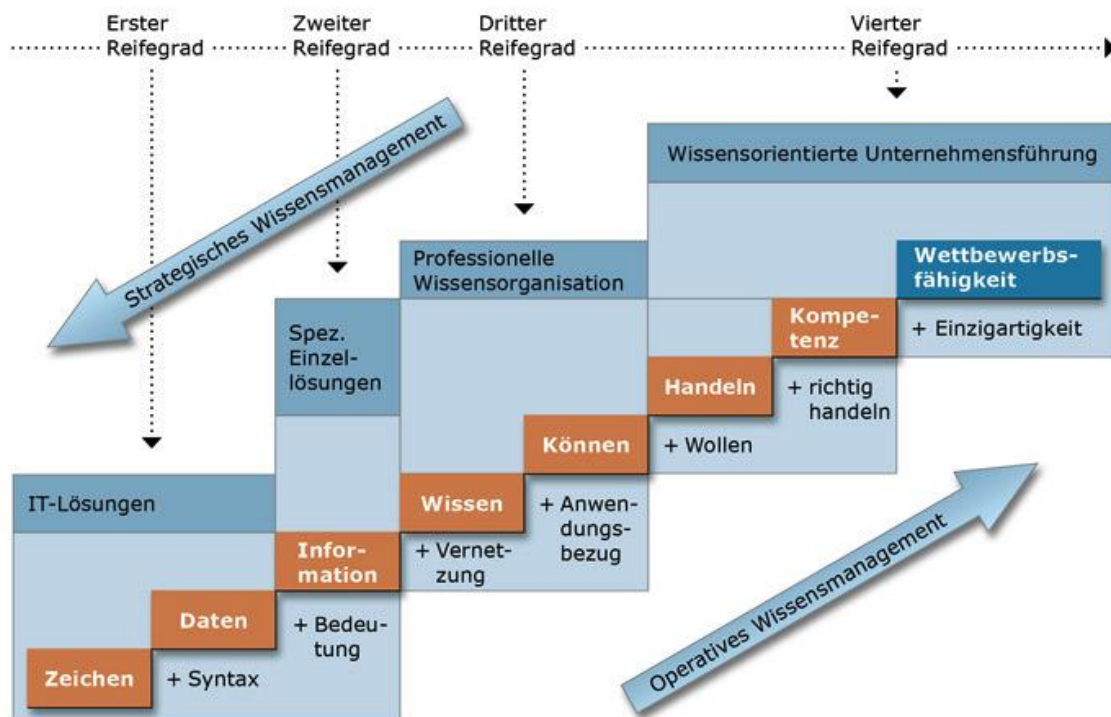


Abb. 3 Wissenstreppe¹⁰

Grundsätzlich muss zur Abb.1 Wissenspyramide Folgendes ergänzt werden. Die Wissenspyramide ist im Vergleich zur Wissenstreppe eine vereinfachte Darstellung und endet dort, wo das eigentliche Wissensmanagement erst beginnt. Mit Abb. 2 Von der Information zur Kompetenz wird eine Brücke zur Wissenstreppe geschlagen. Erst durch die Wissenstreppe in Abb.3 wird ersichtlich, wo Wissensmanagement beginnt, und wozu es führt. Professionelle Wissensorganisationen können bei einer wissensorientierten Unternehmensführung schlussendlich zur Wettbewerbsfähigkeit beitragen. In weiterer Folge kann sich

¹⁰ Vgl. North, Klaus <http://qib.f-bb.de/wissensmanagement/thema/wissen/wissenstreppe.rsys> [Datum des Zugriffs 01.10.2013]

dieser Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit zu einem Wettbewerbsvorteil ausbilden und ein Unternehmen ganzheitlich am Markt besser positionieren als den Mitbewerber, welcher möglicherweise dieses weitläufige Thema nicht aktiv ins Auge fasst.

2.1.3 WISSENSFORMEN

Es ist von wesentlicher Bedeutung, das Wissen als solches unterteilen zu können, um in weiterer Folge zu ermitteln, welches Wissen durch einen Stellenwechsel verloren gehen kann. Hierzu sind die Unterscheidungen zwischen dokumentiertem Wissen und über persönliche Erfahrungen erworbenem Wissen bzw. zwischen Wissen des einzelnen Stelleninhabers und dem Wissen der Organisation notwendig.¹¹

In Anlehnung an obiges Zitat aus der Dissertation von Fr. Dragusanu möchte ich hinzufügen, dass das Erkennen und Zuteilen von Wissensformen über einen möglichen Stellenwechsel hinaus als besonders wichtig zu betrachten ist. Erst durch eine Unterteilung des Wissens in die einzelnen Wissensformen wird deutlich, wo und in welcher Form sich Wissen in einem Unternehmen aufhält, und ob es leicht zu konservieren ist oder ob es intensive Bemühungen erfordert dieses Wissen zu konservieren. Die unten folgende Abbildung zeigt eine Unterteilung der einzelnen Wissensformen.

Als Basis für die Evaluierung des möglichen Wissensverlustes kann eine sogenannte Nachfolgermatrix sehr hilfreich sein. Üblicherweise wird von Unternehmen ab einer gewissen Größe und der damit verbundenen Komplexität der Organisation eine solche Matrix erstellt. Dort wird neben der Firmenstruktur und den Namen der Personen eine Nachfolgerschaft festgelegt. Diese Nachfolgerschaft dient in erster Linie dazu, im Falle eines unvorhergesehenen Firmenaustritts schnellst möglich die Lücke zu schließen bzw. die Lücke vorübergehend zu besetzen.

¹¹ Vgl. Dragusanu, Gianina: Wissensmanagement – Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel, München 2006, S. 13

Hinsichtlich der zuvor erwähnten Evaluierung des Wissensverlusts kann eine solche Matrix auch erweitert werden und einen ersten Überblick darüber geben, welches Wissen verloren gehen kann.

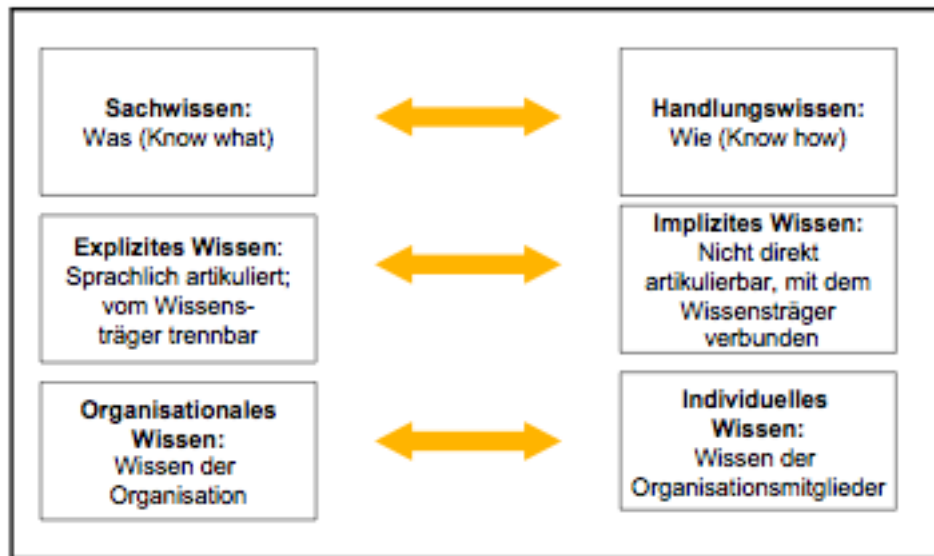


Abb. 4 Wissensformen¹²

Die Abbildung zeigt klar die Gegenspieler der einzelnen Wissensformen. Das Sachwissen steht hierbei dem Handlungswissen gegenüber. Es besteht als ein Unterschied darin, über eine Sache Bescheid zu wissen oder über das Herangehen an eine bestimmte Sache Bescheid zu wissen bzw. etwas durchzuführen.

Explizites Wissen und implizites Wissen stehen sich hinsichtlich der Möglichkeit des Transportes gegenüber. Explizites Wissen ist beispielsweise das Fachwissen. Es kann gelehrt werden, niedergeschrieben und gelesen werden. Es ist somit transportierbar und transferierbar, hingegen bleibt beim impliziten Wissen die Hürde die Artikulierbarkeit. Basierend auf einem großen Teil Erfahrungswissen stellt die Überleitung vom impliziten zum expliziten Wissen eine Herausforderung an das WM des Unternehmens dar. Nähere Informationen werden hierzu unter 2.1.3.2 Implizites und explizites Wissen gegeben.

¹² Vgl. Reihmann-Rothmeier, Gabi; Erlach, Christine; Mandl, Heinz: Wissensmanagement lernen – Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen, Weinheim und Basel 2001, S. 17

Organisationales Wissen und individuelles Wissen nimmt in der Gegenüberstellung der oben angeführten Abbildung Bezug auf den Wissensträger. Der Wissensträger für sich fällt dem individuellen Wissen zu, ist jedoch in seiner Funktion ein Teil des organisationalen Wissens. Die Betrachtung dieser beiden Wissensformen wird im Zuge dieser Arbeit zu einem späteren Zeitpunkt unter dem Punkt 2.1.3.3 Individuelles und organisationales Wissen noch näher betrachtet.

2.1.3.1 INTERNES UND EXTERNES WISSEN

Seit vielen Jahren beschäftigt sich nun die Wirtschaft bereits mit Outsourcing, nicht nur mit dem Outsourcen von Produktionsaufträgen, sondern auch mit dem Outsourcen von z.B. Engineeringaufträgen. Solche Outsourcingprozesse oder Outsourcingprozesse im Allgemeinen führen oft dazu, dass fachspezifisches Wissen nicht mehr im Unternehmen ist und somit zu externem Wissen wird. Es ist daher für jedes Unternehmen von besonderer Wichtigkeit, sich im Vorfeld über mögliche Konsequenzen im Klaren zu sein. Das Auslagern von Prozessaufgaben kann unter Umständen zu einem Abwandern von Wissen führen. In jedem Fall sollte es aber im Sinne des Unternehmens sein, Wissen im Unternehmen zu verankern. Daher sollte die Frage gestellt werden „Wer ist der Wissensträger?“.

Die Frage nach dem Wissensträger führt schnell zu einer Unterteilung in internes und externes Wissen.

- **Internes Wissen:**

Als internes Wissen wird das Wissen bezeichnet, welches die Gesamtorganisation beziehungsweise die Organisationsmitglieder besitzen.¹³ Hierbei kann jedoch noch eine weitere Unterteilung in implizites und explizites Wissen erfolgen. Diese Betrachtung wird aber im weiteren Verlauf der Arbeit separat angestellt. Es sollte aber bereits jetzt angemerkt werden, dass internes implizites Wissen dem Unternehmen nicht immer

¹³ Vgl. Bürgel, Hans Dietmar; Zeller, Andreas: Forschung & Entwicklung als Wissenscenter, Berlin 1998, S.57

spontan zur Verfügung steht bzw. von diesem Wissen das Unternehmen möglicherweise keine Kenntnis hat.

- **Externes Wissen:**

Das externe Wissen kann, wie bereits erwähnt, durch einen Outsourcingprozess entstanden sein. Es kann zu einem früheren Zeitpunkt bereits einmal internes Wissen gewesen sein, muss es aber nicht. Ebenso kann es nie vorhanden gewesenes Wissen sein und jeher über externe Consultingunternehmen zugekauft worden sein. Externes Wissen kann auf unterschiedlichste Weise wieder dem Unternehmen zugetragen werden. Folgende Aufzählung stellt dabei nur einige der Möglichkeiten dar.

- Externe Beauftragung (z.B. Zukauf von Engineeringleistungen)
- Recherchen (Fachliteratur, Internetrecherche, etc.)
- Kundenbefragungen
- Lieferantenbefragung
- Joint Venture

2.1.3.2 IMPLIZITES UND EXPLIZITES WISSEN

Die Ergebnisse einer Recherche betreffend der unterschiedlichen Wissensdimensionen führen zurück auf den ungarischen Biologen und Wissenschaftstheoretiker Michael Polanyi, welcher bereits in den sechziger Jahren den Begriff *tactic knowledge* (stilles unausgesprochenes Wissen) geprägt hat.¹⁴ Die Erkenntnisse von Polanyi, insbesondere seiner Beobachtung, dass wir noch wesentlich mehr Wissen besitzen, als wir aussprechen und somit transportieren können, sind für das Wissensmanagement von großer Bedeutung. Weiter bekannt wurden seine Arbeiten jedoch erst, nachdem die beiden japanischen Ökonomen Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi 1995 in ihrem Werk **The Knowledge-Creating Company** [Hervorh. d. Verf.] seine Erkenntnisse zum explizitem und impliziten Wissen wieder aufgriffen.

¹⁴ Vgl. Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement, Zürich 2010, S. 46 f.

Kurz erklärt, unterscheidet sich das implizite Wissen vom expliziten Wissen dahingehend, dass es nicht oder nur in Teilen externalisiert werden kann. Es handelt sich weitestgehend um Wissen, welches an eine Person gebunden ist. Hingegen ist das explizite Wissen ein Wissen des Bewusstseins. Man kann es in Worte fassen, darüber sprechen, schreiben, man kann es lehren und somit transportieren. Es ist nicht an Personen oder Unternehmen gebunden.

Merkmale	
Implizites Wissen	Explizi(er)tes Wissen
Individuelle kognitive Konstruktion von Wissensinhalten	Allgemein verständliche Repräsentation einer Auswahl dieser Wissensinhalte
Alles Wissen im Kopf des Menschen	Codiertes, artikuliertes kognitives Wissen in Form von Daten (z.B. Laute oder Zeichen, Schrift)
Immateriell, diffus, intangibel	Materialisiert, formalisiert
Inhalte: Erfahrungen, Fertigkeiten, Geschicklichkeiten, Einstellungen, Regelwissen, mentale Bilder, Phantasie, Fakten, Schulwissen, Erinnerungen, Denkmodelle, Werte, Intuition etc.	Inhalte: diejenigen impliziten Inhalte, die kognitiv fassbar sind wie Fakten, Sachwissen, Erinnerungen, Regeln, Theorien, Anweisungen, Schemata, Pläne, Formeln etc.
Entstehung durch Internalisierung von Informationen, durch Lernen, Beobachten, Nachahmen, Erleben, Kommunikation	Entstehung durch Artikulierung kognitiv zugänglicher impliziter Wissensinhalte
Übertragung durch Explizierung oder Demonstration (Vormachen)	Übertragung durch verschiedene Kanäle und Medien in Abhängigkeit von der Verfügbarkeit der Speicher
Speicherung: menschliches Gehirn	Speicherung: Papier, Datenbanken, Tonträger, mündlicher Austausch etc.
Dynamisch, unstabil	Dynamisch, unstabil im mündlichen Austausch; Statisch (ein Zustand kann fixiert werden) und stabil in gespeicherter Form

Tab. 2 Merkmale implizites – explizi(er)tes Wissen¹⁵

¹⁵ Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement, Zürich 2010, S. 51 f.

- **Implizites Wissen**

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das implizite Wissen jener Teil des Wissens ist, welches eine Person aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Geschichte, ihrer Tätigkeit und ihres Lernens inne hat. Es lassen sich nur Teile dieses Wissens in explizites Wissen umwandeln. Die Summe des impliziten Wissens besteht aus Teilmengen unterschiedlicher Wissensteile, welche anhand der Art des Entstehens eingeteilt werden können. Es besteht ein qualitativer Unterschied zwischen dem generierten Wissen aus Erfahrung durch Training, dem erlangten Faktenwissen oder dem intuitiven Verhaltenswissen. Demnach kann also je nach Entstehungsart und Bewusstheit wie folgt unterteilt werden.¹⁶

- **Bewusstes Wissen**

...ist Wissen, welches bewusst oder intentional gelernt wurde. Es handelt sich um den kognitiven Teil des impliziten Wissens und kann bei Bedarf explizit werden, z.B. Prüfungssituationen

- **Latentes Wissen**

...beinhaltet jenes Wissen, welches der Person nicht bewusst zugegangen ist, also welches nicht bewusst gelernt und aufgenommen wurde. *„Latentes Wissen wird deshalb in der Lernpsychologie als potenziell aktivierbar und damit externalisierbar betrachtet, z.B. indem die Situation, in der diese Wissensbestände gelernt wurden, wieder hergestellt wird.“*¹⁷

- **Stilles Wissen**

...stellt letztlich den übrigen Rest des impliziten Wissens dar, welches durch Erfahrungen, Erlebnisse oder Fertigkeiten unbewusst ohne fokussierte Aufmerksamkeit aufgenommen wurde.

Ein sehr gutes Praxisbeispiel hierfür zeigt sich bei der Herstellung von geräucherter Wurst. Im Zuge des Räucherns muss zwischenzeit-

¹⁶ Vgl. Hasler Roumois, Ursula, a.a.O., S. 47 f.

¹⁷ Hasler Roumois, Ursula, a.a.O., S. 48

lich die Wurst berührt werden, um zu erkennen, ob sie fertig geräuchert ist. Es braucht sehr lange, diesen Druckpunkt genau zu ertasten. Es kann vorgezeigt werden, es kann jedoch nicht gelehrt werden. Das Problem hierbei ist, dass der Lehrende nicht weiß, wie der Schüler mit seiner Hand fühlt, und er kann somit keine näheren Auskünfte darüber geben. Es ist ein Lernprozess nach trial and error (engl. Versuch und Irrtum) und kann nicht durch Worte übermittelt werden.

- **Explizites Wissen**

Beim expliziten Wissen handelt es sich um jene Teile des impliziten Wissens, die dem Wissenden kognitiv zugänglich sind. Das bedeutet, es handelt sich um jenes Wissen, das bewusst wahrgenommen wird, über das ich sprechen, schreiben oder Aufzeichnungen jeglicher Art anfertigen kann – jenes Wissen, das transportiert werden kann. Erst in der externalisierten Form z.B. als Daten wird dieses Wissen für jemand weiteren zur Information und wird, wie unter dem Punkt 2.1.2 Zeichen, Daten, Information, Wissen, zur Information.¹⁸

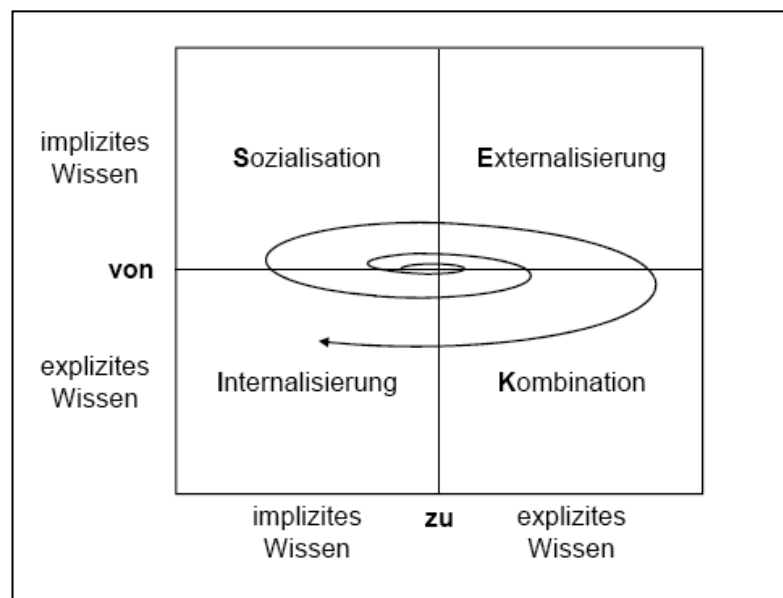


Abb. 5 Wissensspirale¹⁹

¹⁸ Vgl. Hasler Roumois, Ursula, a.a.O., S. 50

¹⁹ Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt 2012, S. 62

Die Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi stellt die einzelnen Prozesse bei der Externalisierung von implizitem Wissen dar. Wie auf der Abbildung eindeutig ersichtlich, durchläuft dieser Prozess mehrmals (wenn notwendig [Anm. d. Verf.]) vier wesentliche Vorgänge.

Das eigentliche Zentrum des Wandlungsprozesses von implizitem zum expliziten Wissen bildet die Konversion.²⁰

- Sozialisation

Durch diese Konversion wird im ersten Quadranten der Wissensspirale, durch Konversion, das implizite Wissen zwischen Individuen, ohne die Ebene des impliziten Wissens zu verlassen, weitergegeben. Dies funktioniert lediglich durch Beobachten, Imitation und gemeinsames Üben.²¹

- Externalisierung

Im zweiten Schritt wird angestrebt, das sozialisierte implizite Wissen jemand Drittem zugänglich zu machen. In erster Linie erfolgt dies durch Metaphern und Analogien.²² Metaphern ermöglichen implizite Elemente zu beschreiben. Es ist ihnen möglich, auf einem intuitiven Weg dazu aufzufordern, in verschiedenen Dingen Gleiches zu erkennen. Somit wird es möglich, Zusammenhänge auszudrücken, welche auf einem logisch-analytischen Weg nicht darstellbar gemacht werden können.²³

Es wird hierbei erstmals versucht, ein Wissen, welches sich nicht durch Worte erklären lässt, sprachlich zu transportieren. Dies kann jedoch nur wenig durch Fachbegriffe, Formeln, Diagramme, etc. erfolgen, sondern durch die Anwendung von Metaphern und Analogien zu bereits bekannten.

²⁰ Vgl. Schreyögg Georg, Geiger Daniel, Freie Universität Berling, S. 7.

<http://www.wu-wien.ac.at/~kaiser/wmvo/kritik-wissensspirale.pdf> [Datum des Zugriffs 06.10.2013]

²¹ Vgl. Schreyögg Georg, Geiger Daniel, Freie Universität Berling, S. 7.

<http://www.wu-wien.ac.at/~kaiser/wmvo/kritik-wissensspirale.pdf> [Datum des Zugriffs 06.10.2013]

²² Vgl. Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt 2012 S.78.

²³ Vgl. Schreyögg Georg, Geiger Daniel, Freie Universität Berling, S. 8.

<http://www.wu-wien.ac.at/~kaiser/wmvo/kritik-wissensspirale.pdf> [Datum des Zugriffs 06.10.2013]

- **Kombination**

Bei der Kombination wird nun versucht, das neu entstandene (individuelle) externe Wissen durch Konversion mit anderem individuellem externem Wissen zu verbinden. Diese Kombination des Wissens führt in Unternehmen häufig dazu, dass bereits vorhandenes spezifisches Wissen auf neue Problemstellungen angewendet werden kann. Hinsichtlich des Wissensmanagements sollte jedoch gesagt werden, dass hierbei noch kein neues Wissen entstanden ist. Es ist lediglich die Anwendungsbreite von bereits vorhandenem Wissen gestiegen.

- **Internalisierung**

Die Internalisierung beschreibt letztlich das fortlaufende Anwenden des dokumentierten expliziten täglichen Wissens im Unternehmen. In den ersten drei Schritten wurde eine Brücke geschlagen, um individuelles implizites Wissen durch Sozialisierung an jemanden weiter zu reichen. Danach wurde durch Externalisierung das Wissen jemand Dritten zugänglich gemacht, um es im dritten Schritt kombinieren zu können. Abschließend muss dieses in expliziter Form vorliegende Wissen wieder internalisiert und somit dem Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Jedoch wird der Prozess erst als abgeschlossen zu betrachten sein, wenn dieses Wissen auch angewendet wird.

2.1.3.3 INDIVIDUELLES UND ORGANISATIONALES WISSEN

Wie die Begriffe individuell und organisational bereits erahnen lassen, handelt es sich hierbei um gänzlich unterschiedliche Wissensformen, welche sich quasi selbst gegenüber stehen.

- **Individuelles Wissen**

Das personengebundene, individuelle Wissen stellt hierbei jene Wissensart dar, welches an ein Individuum gebunden ist. Es steht, sofern nicht aktiv an der Explizierung gearbeitet wird, lediglich dem einzelnen Individuum zur Verfügung. Vorweg gesagt, wird das Unterscheidungskriterium die Zugänglichkeit des Wissens sein, das individuelle Wissen ist im Vergleich zu dem or-

ganisationalen Wissen an den Wissensträger gebunden und steht auch ausschließlich selbigem zur Verfügung.²⁴ Es besteht somit immer das Risiko, dass dieses Wissen abwandert und sich nicht mehr im Unternehmen befindet. Weder individuell noch frei zugänglich, vorausgesetzt, es wurde nicht expliziert.

- **Organisationales Wissen**

Verglichen mit dem individuellen Wissen erfährt ein Unternehmen vom organisationalen Wissen einen wesentlich höheren Nutzen und in weiterer Folge eine Steigerung der Wertschöpfung. Es handelt sich hierbei um immaterielles Kapital des Unternehmens. Es umfasst Wissen, Informationen und Erfahrungen, die dem Unternehmen als Organisation und den einzelnen Mitarbeitern als Rüstzeug zur Bearbeitung von Problemstellungen zugänglich sind. Ebenso kann es sich um ursprünglich individuelles Wissen handeln, welches durch Explizierungsprozesse vom Wissensträger losgelöst in das Unternehmen eingeflossen ist. Dieses Wissen wird mit anderen Kollegen geteilt und auch angewendet.

Ist also individuelles Wissen explizit geworden und in das Unternehmen eingeflossen, so wird es fortan von mehreren Mitarbeitern getragen. Wurde es zudem auch noch dokumentiert, so kann es zugleich als konserviert angesehen werden und steht dem Unternehmen auch zu einem späteren Zeitpunkt ohne Einschränkung zur Verfügung.

²⁴ Vgl. Rehäuser, Jakob; Krcmar, Helmut: Wissensmanagement im Unternehmen, Stuttgart 1996, S. 8

2.2 TECHNISCHE AUSRICHTUNG VON WISSENSMANAGEMENT

Bei der technischen Ausrichtung von WM handelt es sich um das Managen von Informationen, Daten, Hard- sowie Software mittels elektronischer Datenverarbeitung.²⁵ Hierbei gibt es bereits einige Systeme unterschiedlicher Firmen, die teilweise oder aber auch ganzheitlich als elektronische Wissensmanagementsysteme zu betrachten sind. Viele große Unternehmen stellen besondere Anforderungen an solche Systeme. Im Speziellen stellen Unternehmen mit Firmensitzen in unterschiedlichen Ländern die Anforderung, standortübergreifend neue Erkenntnisse allen Mitarbeitern zu Verfügung zu stellen. Im Regelfall haben solche Unternehmen als Konzernsprache Englisch, und somit wird auch das elektronische Wissensmanagementsystem in Englisch implementiert und betrieben. Neben ganz spezieller Angebote, wie z.B. die PLM-Software von Siemens mit dem Namen Teamcenter oder Documentum von EMC, können auch die Officeprogramme von Microsoft Wissen erfassen, dokumentieren und verteilen. Hier sollte bereits jetzt angemerkt werden, dass eine rein technische Ausrichtung von Wissensmanagement bestenfalls als Informationsmanagement anzusehen ist und somit lediglich einen Teilbereich des Wissensmanagements darstellt. Das ganzheitliche WM beinhaltet neben dem technischen Ansatz also auch einen humanorientierten Ansatz.²⁶

Obwohl an mehreren Stellen in der Fachliteratur zu lesen ist, dass die Verteilung von Informationen, und in weiterer Folge die Verteilung von Wissen allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden soll, erachte ich dies als eines der Risiken des Wissensmanagements. Das gesicherte und konservierte Wissen sollte lediglich der Mitarbeitergruppe zugänglich sein, welche auch tatsächlich einen Nutzen daraus zieht. Ebenso ist es mit dem Erweitern der Informationen und in weiterer Folge mit dem Konservieren des Wissens. Grundsätzlich spielt das Sichern von Wissen in elektronischer Form eine maßgebende Rolle im WM. Jedoch sollte hinsichtlich des Aufbaus und der Organisation des gesam-

²⁵ Vgl. Langenhan, Andreas: a.a.O., S. 12

²⁶ Vgl. Langenhan, Andreas: a.a.O., S.12

melten Wissens nicht jedes im Unternehmen vorhandene Wissen abgespeichert und ebenso wenig zugänglich gemacht werden. Wissen sollte jener Gruppe zugänglich gemacht werden, welcher es im Zuge der Tätigkeit auch dienlich ist.

2.2.1 PLM- SOFTWARE (SIEMENS TEAMCENTER SOLUTION)

Dieses Programm zielt darauf ab, eine erweiterte PLM-Infrastruktur zu schaffen, welche es ermöglichen soll, die Produktentwicklung wesentlich zu unterstützen und daraus ableitend die Produktivität für Mitarbeiter, Anwendungen und IT wesentlich zu steigern. Siemens verspricht durch das Verwalten von Wissen, mit Hilfe dieser Software die Produktivität zu steigern, aber ebenso den Ertrag aus geistigem Wissen. Es ist möglich, umfassende Produktinformationen zentral abzulegen, jedoch unternehmensweit, also auch u.U. global zugänglich zu machen. Folgende Auflistung soll einen Einblick in die Möglichkeiten dieser Software geben und zeigt auszugsweise, welche Informationen dabei abgelegt werden können.²⁷

- Anforderungen
- Designs
- Geometrien
- Analyseergebnisse
- technische Publikationen
- Spezifikationen
- sonstiges Produktwissen

Wie obig dargestellt, verfügt dieses System und weitere ähnliche Systeme über die Möglichkeit einerseits das gesammelte Wissen zu speichern, also zu konservieren und es zu verteilen, also zu transferieren. Somit kann ein solches

²⁷ Vgl. Siemens Industry Software GmbH,
http://www.plm.automation.siemens.com/de_at/products/teamcenter/enterprise-knowledge-management/index.shtml#lightview-close [Datum des Zugriffs 21.02.2013]

System den Bereichen Wissenskonservierung und Wissenstransfer zugeordnet werden.

2.2.2 DOCUMENTUM

Documentum ist ein elektronisches Dokumenten Management System und beschäftigt sich hauptsächlich damit, sowohl Dokumente als auch die Informationen aus Dokumenten zu erfassen, zu strukturieren, zu archivieren und den Anwendern zu einem späteren Zeitpunkt wieder zugänglich zu machen. Ein Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Strukturierung der Daten. Unter den Begriff Daten fallen hierbei jegliche Arten von Content - Dokumente, Webseiten, XML-Dateien, Rich Media-Dateien, o.ä. . Des Weiteren bietet diese Software die Möglichkeit, das gesammelte Wissen in seinen unterschiedlichsten Formen mittels einheitlichen Markenimages und einer vertrauten Benutzerumgebung an alle Anwender und Anwendergemeinschaften zu verteilen.²⁸

Am Beispiel einer Fallstudie des VW-Konzerns mit dem Titel „Schneller Zugriff auf digitale Personalakten bei höchstem Sicherheitsstand“ erhob die fme AG unter Berücksichtigung der Zielsetzung folgender Ergebnisse.

„Ziel war die Entwicklung einer neuen Client-Software für alle Werke, die portalfähig ist und die wichtige Endanwender- und erhöhte Sicherheitsanforderungen erfüllt. Der Zugriff auf diesen Client sollte in der zentrale VW-Ressourcenzuordnung integriert werden, um die automatisierten Prozesse des zentralen Systems zur Benutzerverwaltung UMS (User Management System) von Volkswagen zu nutzen. Ein neues Berechtigungskonzept sollte zudem das Ausrollen über den bisherigen Nutzungsgrad ermöglichen sowie die angebotenen Funktionen in der Nutzeroberfläche steuern. Ziel der Kopplung zwischen

²⁸ Vgl. fme AG, <http://www.fme.de/unternehmen/partner/strategische-partnerschaften/emc-documentum>
[Datum des Zugriffs 21.02.2013]

Documentum und der SAP/HAT Anwendung war der synchrone Abgleich der Daten.“²⁹

Die Lösung der fme AG umfasste einerseits die Digitalisierung tausender Personalakten, andererseits die Integration der Akten in das Documentum, sodass alle Anforderungen hinsichtlich Format, Ablagestruktur, Kopfdaten und Berechtigungen umgesetzt wurden.³⁰

Die daraus resultierenden Vorteile für VW waren unter anderem:

- Anwenderfreundliche und portalfähige Client-Software
- Zentrale Steuerung
- Kopplung an das SAP/HR System mit Synchronisation der Daten/Dokumente
- Zeitgleicher Zugriff ermöglicht bei gleichzeitiger Minimierung der Fehler
- Höchster Datenschutz durch verbessertes Berechtigungskonzept

Das Ergebnis der Implementierung dieser technisch gestützten Ausrichtung eines Wissensmanagementsystems war, dass fortan zeitgleich die berechtigten Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens die in PDF-Format gespeicherten Akten einsehen konnten. Zuvor war ein zeitgleiches Einsehen nur unter hohem Aufwand realisierbar. So musste erst eine Kopie der Akte angefertigt werden, um sie im Anschluss daran mittels Post an die Person in einen anderen Bereich versenden zu können. Diese digitale Personalakte ersetzt somit den veralteten Aktenordner und eröffnet nebenbei auch neue Möglichkeiten in der Bearbeitung von Dokumenten.

²⁹ fme AG, Schneller Zugriff auf digitale Personalakten bei höchstem Sicherheitsstandard, http://www.fme.de/fileadmin/PDF_de/fallstudien/VW_Personalakte_d_web.pdf [Datum des Zugriffs 21.02.2013]

³⁰ Vgl. fme AG, Schneller Zugriff auf digitale Personalakten bei höchstem Sicherheitsstandard, a.a.O.

2.3 BARRIEREN DES WISSENSMANAGEMENTS

Mit allen bisherig gelesenen Informationen lässt sich bereits erahnen, dass WM kein Prozess ist, der zu einem Zeitpunkt abgeschlossen werden kann, und somit endet. WM ist vielmehr ein Vorgang, und zwar ein niemals endend wollender Vorgang. Eine Haltung gegenüber einem schwer quantifizierbaren Thema. Oder eine Grundeinstellung im Unternehmen. Ist man bereit, gesammeltes Wissen zu erfassen? Ist man bereit, erfasstes Wissen zu konservieren? Ist man bereit, konserviertes Wissen zu verteilen? Was kostet das alles – was bringt mir diese Investition – und wann amortisiert sich dieses Projekt?

Sollten diese Fragen bei der Präsentation für einen Initiationsprozess für Wissensmanagement im Unternehmen auftauchen, ist es sehr wahrscheinlich, dass das Management sich gegen das aktive und bewusste Betreiben von Wissensmanagement aussprechen wird.

Ein nicht enden wollender Prozess, wird sich selbst ständig weiterentwickeln, wird ständig Aufwendungen im Sinne von Zeit, Material, Personalstunden und Investitionen benötigen. Ebenso wird ein nicht endend wollendes Vorhaben, welches konstant Aufwendungen empfängt, sich kaum amortisieren. Es ist schwer, den Nutzen in Zahlen wiederzugeben, und damit stößt man in vielen Fällen von vornherein auf Ablehnung.

2.3.1 FALSCHES UNTERNEHMENSHALTUNG – WISSEN IST MACHT

„1597 verfasste der Philosoph und Wissenschaftstheoretiker Francis Bacon den Satz: „Wissen ist Macht“ Obwohl diese Aussage mittlerweile mehr als 400 Jahre zurückliegt, hat sie im Laufe der Zeit eher an Bedeutung gewonnen als verloren.“³¹

Leider ist die Annahme „Wissen ist Macht“ hinsichtlich des Betriebes von WM in Unternehmen zur Steigerung der Wettbewerbsfaktoren absolut widersprüchlich. In unserer Gesellschaft ist es immer noch so, dass jener Mitarbeiter für das Unternehmen besonders kostbar erscheint, der viel Erfahrung hat und daraus

³¹ Teufer, Thomas: Wissensmanagement und das Wiki-Konzept, Wien Jahr unbekannt, S. 1.

auch viel Wissen generieren konnte. Grundsätzlich ist das auch ein guter Gedanke, zumal es älteren Mitarbeitern hilft im Unternehmen ihre (An-)Stellung zu behalten. Aus Sicht des Einzelnen ist also eigentlich das „zurückgehaltene Wissen“ jenes Wissen, welches die Macht bedeutet.

In Bezug auf das wirtschaftliche Betreiben von WM ist diese Aussage jedoch schlichtweg falsch. Der Gedanke des WM ist nicht, das Individuum, welches das Wissen trägt, zu sichern, sondern das individuelle Wissen des Wissensträgers zu erfassen, zu konservieren und an die Gemeinschaft zu transportieren (soweit dem Einzelnen dienlich [Anm. d. Verfassers]).

Folglich lässt sich daraus nur ein Gedanke ableiten, welcher für das Betreiben von WM auch tatsächlich richtig erscheint, nämlich **„Geteiltes Wissen ist Macht“** (Hervorh. d. Verfasser).

Hier besteht jedoch beim Unternehmen Handlungsbedarf! Es liegt in der Pflicht des Managements, den Mitarbeitern die Notwendigkeit zu verdeutlichen, dass das Teilen von Wissen einen wesentlich höheren Beitrag zur Unternehmenssicherung leistet als das Wahren des Wissens des Einzelnen. Hier besteht aber ein Grundsatzproblem, denn lange Zeit wurden Menschen mit besonderen Kenntnissen und Fähigkeiten gesellschaftlich ebenso wie im Unternehmen bevorzugt behandelt.

2.3.2 INVESTITION WISSENSMANAGEMENT

Eine Investition ist die Bindung finanzieller Mittel in materiellen oder in immateriellen Vermögensgegenständen.³² *„Investitionen sind durch ein hohes Volumen an finanziellen Mitteln, durch die langfristige Kapitalbindung, durch eine hohe Komplexität und vielfältige Interdependenzen zu verschiedenen betrieblichen*

³² Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/investition.html> [Datum des Zugriffs 11.10.2013]

*Teilbereichen charakterisiert. Darüber hinaus sind sie i.d.R. nicht oder nur unter hohen Kosten reversibel.“*³³

Per Definition muss in Wissensmanagement investiert werden, jedoch ohne das investierte Kapital in Form eines Buchungssatzes in die Bilanz aufnehmen zu können, wie es z.B. bei einer Maschine der Fall wäre. Ebenso lässt sich diese Investition nicht abschreiben. Es wird demnach auch schwer, einen Gegenwert abbilden zu können. Des Weiteren definiere ich WM als eine langfristige Veränderung der Unternehmenskultur in Bezug auf den fortlaufenden Umgang mit Daten, Informationen und dem daraus folgenden Wissen. Somit kann es sich hierbei um keine „Einmalinvestition“ handeln.

Die Frage nach den Kosten für ein solches Vorhaben lässt sich nicht mit einer eindeutigen Zahl beantworten und ist somit nicht zielführend.

2.3.3 FALSCHER ERWARTUNGSHALTUNG

Jedes Unternehmen, egal ob klein, mittel oder groß, regional, national oder international tätig, trachtet nach Erfolg.

Erfolg im Unternehmen ist das positive Ergebnis unternehmerischen Handelns, das in qualitativer oder quantitativer Form gemessen wird.³⁴

Wie im Kapitel 2.1 Grundbegriffe des Wissensmanagements bereits erwähnt wurde, wird dem Unternehmen A das Betreiben von WM einen Vorteil gegenüber dem Unternehmen B, welches WM nicht betreibt, verschaffen. Somit wird, ceteris paribus, Unternehmen A gegenüber dem Unternehmen B mehr Erfolg haben. Selbiger Erfolg kann sich in verschiedensten Dingen, wie z.B.: Positionierung am Markt, Kostenführerschaft, Preisführerschaft, Qualitätsführerschaft, Wachstum, e.t.c. niederschlagen. Diese Erfolge können zwar grundsätzlich erkannt werden, jedoch wird es nicht möglich sein, sie allein auf das Betreiben von WM zurückführen zu können. Grund hierfür ist, dass nicht nur ein Projekt,

³³ Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/investition.html> [Datum des Zugriffs 11.10.2013]

³⁴ Vgl. Brockhaus Enzyklopädie Bd.2, 23. Auflage, Leipzig 1996

wie z.B.: Wissensmanagement, im Unternehmen betrieben wird, sondern mehrere. Bildlich gesprochen drehen Unternehmen meist zeitgleich an mehreren Schrauben je Periode.

Wie in dieser Arbeit bereits erwähnt wurde, können Wissensmanagementprozesse im Unternehmen in unterschiedliche Schritte unterteilt werden. Hierbei ergibt sich die Situation, dass man bei einzelnen Vorhaben durchaus von Projekten sprechen kann. Jedoch ist Vorsicht geboten, denn das Betreiben von WM kann per Definition nicht als Projekt bezeichnet werden. Wird es dem Management trotzdem als Projekt verkauft, läuft man Gefahr, dass hinsichtlich des Vorhabens Missverständnisse entstehen, welche mitunter zur Ablehnung des Vorhabens führen.

Ein Projekt ist per Definition ein Vorhaben, welches im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in seiner Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung zu anderen Vorhaben und es weist eine projektspezifische Organisation auf.³⁵

Beim WM ist jedoch lediglich das Initiieren von WM im Unternehmen als Projekt anzusehen, da sie die Charakteristik eines Projekts aufweist. Das weiterführende Betreiben von WM ist ein Prozess bzw. als Ablauf zu klassifizieren. Es handelt sich hierbei um immer wiederkehrende Abläufe, die neu erfasstes Wissen letztendlich verteilen sollen.

Die Abb. 6 Projektmanagement - Prozessmodell zeigt laut DIN 69901:2009-01 grafisch den Projektablauf, welcher auch für das Initiieren von WM im Unternehmen teilweise herangezogen werden kann.

³⁵ Vgl. Deutsches Institut für Normung e. V., DIN 69901:2009-01 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme, 2009, S. 5.

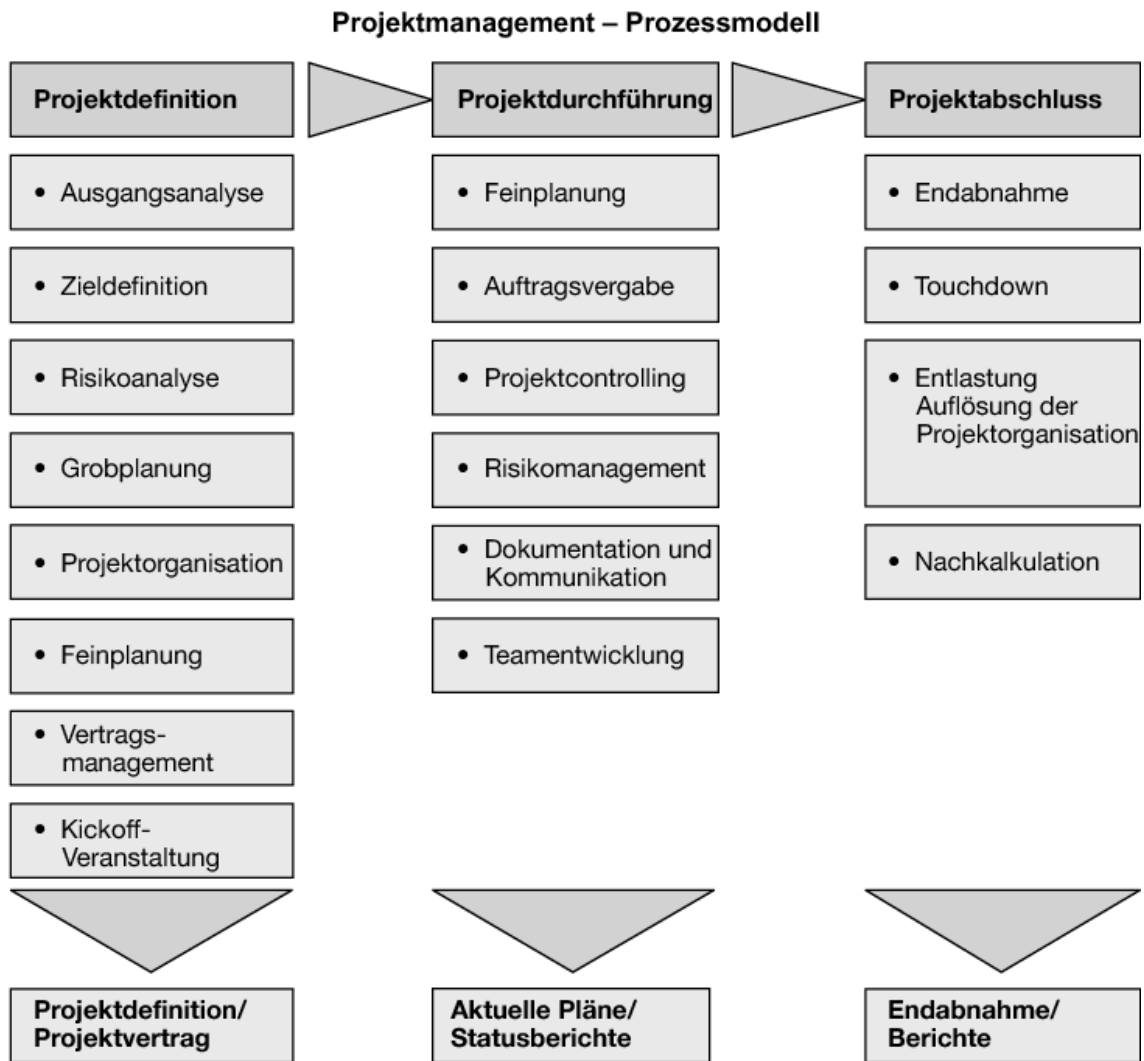


Abb. 6 Projektmanagement - Prozessmodell³⁶

2.3.4 KOSTENFAKTOR ZEIT

Wie jedes Projekt in einem Unternehmen benötigt auch ein WM-Projekt einen gewissen zeitlichen Aufwand. Im Speziellen ist es bei WM so, dass es periodische Aufwände sein werden, denn ist die Basis für das Betreiben von WM im Unternehmen erst einmal gelegt, so benötigt es immer wieder einen gewissen Aufwand, um WM auch „leben“ zu können. Mitarbeiter benötigen Zeit, um das zur Verfügung gestellte Wissen aufnehmen zu können.

„In der FAO-Studie wurden auch Barrieren für Wissensmanagement in den Organisationen identifiziert. Die Zeitknappheit als größte Barriere eines Unter-

³⁶ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/media/146/139994.png> [Datum des Zugriffs 03.11.2013]

nehmens kennzeichnet das Grundproblem für ein Wissensmanagement: Gerade die Personen mit dem wertvollsten Wissen haben demnach die wenigste Zeit, dieses Wissen weiterzugeben (vgl. Rüstmann, 1999).“³⁷

2.3.5 ZUSAMMENFASSENDE GRUNDSÄTZLICHE BARRIEREN DES WISSENSMANAGEMENTS

Die nachstehend angeführten Schlagworte sind lediglich als exemplarisch angeführte grundsätzliche Barrieren zu verstehen.

- Wissen ist Macht (persönliche/gesellschaftliche Barriere)
- Kosten der Investition (unternehmerische Barriere)
- quantitativ messbar (unternehmerische Barriere)
- Zeitfaktor (unternehmerische Barriere)

Bei der Bearbeitung von WM können weitaus mehr solcher Barrieren auftauchen. Hierbei obliegt es dem WM-Projektteam diese Barrieren zu erkennen, und mit Hilfe ihrer Kenntnisse und Möglichkeiten selbige zu bearbeiten, und im Zuge der Initiierung des Projekts damit aufzuräumen und sie zu berichtigen.

Hilfestellung kann hierbei eine erste Klassifizierung und Zuordnung der einzelnen Barrieren sein.

³⁷ Dragusanu, Gianina: Wissensmanagement: Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel, München 2006, S. 36.

Mensch	Organisation	Technik
Wissen aus niedrigen Hierachiestufen wird nicht ausreichend akzeptiert	Keine o. zu wenig Schulungen für den Umgang mit WM	Ausstattung ist ungenügend
Sprachliche Barrieren	Zeitliche Knappheit für WM-Aktivitäten	Fehlende Integration in die IT-Infrastruktur
„Wissen ist Macht“-Einstellung	Keine o. zu wenig finanzielle Mittel für WM-Aktivitäten	Mangelnde Benutzerfreundlichkeit der Systeme
Risiken und Tabus werden nicht offiziell gesprochen	Konkurrierende Unternehmensabteilungen	usw.
MA scheuen sich davor, ihre Tätigkeiten transparent zu machen.	Mangelnde Zieldefinition	
Nutzen des Einzelnen schwer messbar	Fehlende Unterstützung von Experten	
usw.	usw.	

Tab. 3 Unterteilung der Barrieren des WM³⁸

³⁸ Vgl. Linde, Frank: Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements, Köln 2005, S. 30.

2.4 CHANCEN DES WISSENSMANAGEMENTS

Die wesentlichen Chancen des WM lassen sich in wenigen Worten zusammenfassen. WM beginnt dort, wo in einem Unternehmen ein Umdenken in eine definierte mitarbeiterbezogene Richtung stattfindet.

Erkennt ein Unternehmen bzw. die Organisation, dass Wissen (hiermit ist nicht ausschließlich das Fachwissen gemeint) nicht zu jedem Zeitpunkt verfügbar ist, so wird es/sie vor einem Problem stehen. Aus dem eigentlichen Problem kann sich zugleich eine Erkenntnis ableiten, nämlich, wie kann ich temporär vorhandenes Wissen erfassen, sichern und diversen Gruppen in der Organisation zugänglich machen. Die oben angeführten Kapitel sollten soweit einzelne Wissenszustände beschreiben, damit es möglich wird zu erkennen, dass dies einen längeren Prozess erfordert, welcher organisationsdurchdringend jedem Mitarbeiter bewusst sein sollte, ohne Ängste zu schüren, dass der Einzelne nach Freigabe seines personenbezogenen Wissens entbehrlich wird!

„In forschungsorientierten Branchen wie Chemie, Pharma und Life Sciences ist natur- und ingenieurwissenschaftliches Wissen von zentraler Bedeutung. Das Ziel von Wissensmanagement ist es, dieses Wissen als Ressource einzusetzen und dessen Erzeugung, Verbreitung und Nutzung zu optimieren. Nachdem sich in vielen Unternehmen Erwartungen an das Wissensmanagement nicht erfüllt haben, lohnt es sich, genauer zu prüfen, welche Chancen Wissensmanagement tatsächlich bietet und wie die Potenziale erschlossen werden können.“³⁹

Oben angeführtes Zitat unterstreicht gleich mehrere Aussagen der vorliegenden Arbeit.

- In forschungsintensiven Branchen sind diverse Wissenstypen von zentraler Bedeutung!

³⁹ Voith, Harald für it-production.com, http://www.it-production.com/index.php?seite=einzel_artikel_ansicht&id=50381 [Datum des Zugriffs 09.11.2013]

- Ziel ist Wissen zu erkennen, zu erfassen, zu konservieren und zu verteilen!
- Eine falsche Erwartungshaltung kann zu Problemen und zum Scheitern führen!
- Wichtig ist, die tatsächliche Chance von WM zu erkennen!

Die bisher erlangten Erkenntnisse lehren uns, dass die Chancen von WM als durchaus weitreichend beschrieben werden können. Die wesentlichen Eckpunkte hierbei sind:

- Umdenken zum Thema Wissen innerhalb der Organisation
- Analysieren und Klassifizieren des vorhandenen Wissen
- Extrahieren von personenbezogenen Wissens
- Explizieren von Wissen
- Konservieren von Wissen
- Verteilen von zuvor implizitem Wissen
- etc.

Diese angeführten Eckpfeiler stellen gewisser Maßen zugleich die Meilensteine des Wissensmanagementprozesses bei der Implementierung in einem Unternehmen dar. Hierbei möchte ich anmerken, dass die Punkte als aufeinander aufbauend zu betrachten sind und der Folgepunkt erst nach einer annähernd ganzheitlichen Zielerreichung des Vorpunktes sinnvoll bearbeitet werden sollte.

Ein Beispiel:

Die Haltung der Mitarbeiter zum Thema Wissen im Unternehmen lässt sich als eher „Ich-bezogen“ beschreiben. Damit ist gemeint, dass das Individualwissen des Einzelnen ihn als für die Organisation weitestgehend unentbehrlich definiert. Solange das Wissen im Kopf des Mitarbeiter ist, kann es nur von ihm selbst zur Verfügung gestellt werden, und somit ist er für das Unternehmen eine wichtige Schlüsselfigur.

Wird eine solche Haltung zum Thema Wissen vom Unternehmen im ersten Schritt nicht berichtigt oder, schlimmer, untermauern personelle Handlungen

vom Unternehmen eine solche Haltung, so wird es innerhalb der Organisation zu keinem Umdenken kommen, und in weiterer Folge zu keiner Freigabe des personengebundenen Wissens. Daraus lässt sich ableiten, dass z.B. ein Wissenstransfer nicht stattfinden kann.

Die Lösung:

Ein Umdenken muss vom Management bis hin zur untersten Ebene des Unternehmens erfolgen. Die Sichtweise der Mitarbeiter als Produktionsfaktor darf nicht weiter die Organisation prägen. Die Lösung besteht darin, dass das Management den Mitarbeiter als zentralen Erfolgsfaktor erkennt und dies auch dem Mitarbeiter vermittelt. Erst dann wird das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter nicht mehr als arbeitsplatzsichernd angesehen werden. Es stellt kein Problem mehr dar, dass der Einzelne über eine gewisse Sachlage mehr Wissen gesammelt hat als jemand anderer, denn er ist zu jedem Zeitpunkt ein Faktor in der Gleichung zum Unternehmenserfolg. Ebenso ist er Geber und Empfänger von neuem Wissen, und somit profitiert er von einer Haltungsänderung gleichermaßen wie die Organisation als Ganzes.

2.5 MÖGLICHKEITEN DES WISSENSMANAGEMENTS

Betreffend der Möglichkeiten des WM sollte zunächst eine Differenzierung zu den Chancen des WM erfolgen.

Wie unter dem Punkt 2.4 Chancen des Wissensmanagements angeführt, handelt es sich bei den Chancen in gewisser Weise um die Teilziele dieses Vorhabens. In Worte gefasst: Das Betreiben von WM kann bei korrekter Herangehensweise zu einem Umdenken innerhalb der Organisation führen, welches zugleich die Basis für eine Analyse des vorhandenen Wissens bildet, welche wiederum die Basis für die Erhebung des Wissens bildet etc. .

Die oben angeführten Aufzählungen bilden also auszugsweise die Antworten auf die Frage hin „Welche Chancen habe ich durch das Betreiben von WM hinsichtlich des im Unternehmen vorhandenen Wissens?“.

Bei den Möglichkeiten des WM sollte es sich nun aber um eine Erläuterung der Herangehensweisen handeln, welche durch richtiges Betreiben zu den eigentlichen Chancen führten.

Kurz gesagt sind die Chancen die „WAS“ will ich erreichen und die Möglichkeiten die „WIE“ kann ich es erreichen. Wird bereits teilweise WM in der Organisation betrieben, sollte zunächst eine kritische Betrachtung erfolgen. An welchem Punkt stehe ich im Moment, was ist mein Vorhaben, was ist mein Ziel, und wie kann ich Punkt für Punkt abarbeiten, um mein Gesamtziel zu erreichen? Hierbei bieten die Fachliteratur mit praxisbezogener Literatur oder aber auch Fallbeispiele die Möglichkeit Parallelen zu anderen Branchen zu schlagen.

Wissensmanagement	
Chancen	Möglichkeiten
Umdenken innerhalb der Organisation	Klare Kommunikation des Vorhabens vom Management bis in die untersten Ebenen der Organisation
Analyse und Klassifikation des Wissens	Bildung eines Expertenteams mit anschließender tätigkeitsbezogener Betrachtung
Extrahieren personenbezogenen Wissens	Dokumentation und Verteilung an mehrere potentielle Nutzer
Explizieren des Wissens (falls implizit)	Sozialisation, Externalisierung, Kombination, Internalisierung
Konservieren des Wissens	Wiki-Tools, Datenbanken, Kampagnenabschlussberichte, Gesprächsnotizen, Mitschriften, Skizzen, etc.
Verteilung des Wissens	Datenbanken, Mails, Netpresenter, SOP's, E-Learning, etc.

Tab. 4 Gegenüberstellung Chancen und Möglichkeiten

3. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG – DAS LEITFRAGEN GESTÜTZTE EXPERTENINTERVIEW

3.1 ERHEBUNG DER ZU BETRACHTENDEN UNTERNEHMEN

3.1.1 EINTEILUNG NACH VERWENDUNGSZWECK

Der Fachverband der Chemischen Industrie Österreichs (i.w.F. FCIO) in Wien führt eine genaue Auflistung jener Firmen, welche der chemischen Industrie in Österreich zugeordnet sind bzw. dem Fachverband zugehörig sind. Mit Hilfe dieser Datenbank wird es möglich sein, die Fülle der Unternehmen hinsichtlich ihrer Produktkategorien unterteilen zu können.

Die angeführten Abbildungen (Abb.7 bis Abb.9) dokumentieren die getroffene Auswahl und erheben zugleich jene Unternehmen, welche im Praxisteil der zugrundeliegenden Arbeit betrachtet werden.

Abb. 7 Produktkategorien der österreichischen chemischen Industrie zeigt das Gesamtverzeichnis dieser Industrie bzw. des Fachverbandes aufgelistet nach deren Produktkategorie. Wie in selbiger Abbildung ersichtlich wird, handelt es sich bei der chemischen Industrie um eine breit gefächerte Branche mit vielen Nischengebieten. Hinsichtlich des Vorhabens dieser Arbeit erscheint es notwendig, die Unternehmen zu kategorisieren und eine Vorauswahl mithilfe diverser Kennzahlen und Größen zu treffen und somit das Feld etwas auszudünnen.

Nach Produktkategorien

+ 1.0. Organische und Anorganische Chemikalien	► Hersteller
+ 2.0. Technische Gase	► Hersteller
+ 3.0. Pharmazeutika	► Hersteller
+ 4.0. Pflanzenschutzmittel	► Hersteller
+ 5.0. Schädlingsbekämpfungsmittel	► Hersteller
+ 6.0. Düngemittel	► Hersteller
+ 7.0. Desinfektionsmittel	► Hersteller
+ 8.0. Waschrohstoffe, Seifen, Wasch-, Reinigungs- und Pflegemittel	► Hersteller
+ 9.0. Lacke, Anstrichmittel, Druckfarben, Massen, Beizen, Holzschutzmittel	► Hersteller
+ 10.0. Klebstoffe und Leime	► Hersteller
+ 11.0. Fette, Öle, Pasten, Schmiermittel und Wachse	► Hersteller
+ 12.0. Harze und Harzprodukte	► Hersteller
+ 13.0. Bitumen und Bitumenprodukte	► Hersteller
+ 14.0. Chemiefasern	► Hersteller
+ 15.0. Diverse Hilfsmittel	► Hersteller
+ 16.0. Sonstige chemische Erzeugnisse	► Hersteller
+ 21.0. Kunststoff - Grundstoffe und Regenerate	► Hersteller
+ 22.0. Kunststoffwaren	► Hersteller
+ 23.0. Kautschuk/Gummi - Grundstoffe und Regenerate	► Hersteller
+ 24.0. Kautschukwaren/ Gummiwaren	► Hersteller

Abb. 7 Produktkategorien der österreichischen chemischen Industrie⁴⁰

⁴⁰ FCIO,

<http://www.fcio.at/DE/fcio/Service/ProdukteHersteller/Nach%20Produktkategorien/Nach+Produktkategorien.aspx> [Datum des Zugriffs 03.11.2013]

Nach der Definition der Produktkategorie ist es möglich, eine weitere engere Auswahl zu treffen, und somit das zu betrachtende Feld weiter einzuschränken (siehe Abb. 7 Produktkategorien der österreichischen chemischen Industrie).



Abb. 8 Produktkategorien nach Verwendungszweck⁴¹

Wie in Abb. 8 Produktkategorien nach Verwendungszweck ersichtlich, wurde das Hauptaugenmerk auf die Human-Arzneispezialitäten gelegt.. Hinsichtlich der produzierten Güter war dies die letzte Spezifikation der vorhandenen Unternehmen der chemischen Industrie bzw. des Fachverbandes.

⁴¹ FCIO,

<http://www.fcio.at/DE/fcio/Service/ProdukteHersteller/Nach%20Produktkategorien/Nach+Produktkategorien.aspx> [Datum des Zugriffs 03.11.2013]

3.1. Human-Arzneispezialitäten
▶ BOEHRINGER Ingelheim RCV GmbH & Co KG
▶ DONAU Chemie AG
▶ Donauchem GmbH
▶ Dr. A. & L. SCHMIDGALL GmbH & Co KG
▶ F. TRENKA Chem.pharm. Fabrik Gesellschaft m.b.H.
▶ FRESENIUS Kabi Austria Gesellschaft m.b.H.
▶ G.L. Pharma GmbH
▶ GEBRO Pharma Gesellschaft m.b.H.
▶ GENERICON Pharma Gesellschaft m.b.H.
▶ Kwizda Pharmadistribution GmbH
▶ MERCK Kommanditgesellschaft auf Aktien & Co Werk Spittal
▶ MERZ PHARMA Austria GmbH
▶ METASYS Medizintechnik GmbH
▶ Mr. PETRASCH Gesellschaft m.b.H. & Co.
▶ Novartis Consumer Health-Gebro Gesellschaft m.b.H.
▶ OCTAPHARMA Pharmazeutika Produktionsgesellschaft m.b.H.
▶ Österreichische ICHTHYOL-Gesellschaft m.b.H. nunmehr KG.
▶ Pharmazeutische Fabrik "MONTAVIT" Gesellschaft m.b.H.
▶ PHARMONTA Dr. Fischer GmbH
▶ Richard BITTNER AG
▶ RÖSCH & Handel vorm. Gimborn & Co. Gesellschaft m.b.H. & Co. KG.
▶ SANDOZ GmbH

Abb. 9 Hersteller humanmedizinischer Wirkstoffe⁴²

Aufgrund der gesetzlichen Lage sind Unternehmen, welche pharmazeutische Vorstufen bzw. Wirkstoffstufen herstellen, an diverse Richtlinien gebunden, welche eine definierte Dokumentationstiefe bei der Herstellung von Pharmazeu-

⁴² FCIO,

<http://www.fcio.at/DE/fcio/Service/ProdukteHersteller/Nach%20Produktkategorien/Nach+Produktkategorien.aspx> [Datum des Zugriffs 03.11.2013]

tika vorschreiben. Aus dieser Gegebenheit heraus resultiert die Erwartungshaltung, dass jene Unternehmen mit dem Wissen innerhalb der Organisation ganzheitlich oder zumindest teilweise ähnlich sorgfältig umgehen und dadurch mit dem nötigen Bewusstsein aktiv WM-Projekte bereits injiziert haben.

Unternehmen, welche z.B. lediglich einen Verkaufsstandort innerhalb Österreich betreiben, werden aufgrund der geringen Mitarbeiterzahl bei dieser Erhebung nicht betrachtet werden, da es naheliegend ist, dass aufgrund des Hauptaugenmerks (Verkauf von Pharmazeutika [Anm. d. Verf.]) die Mitarbeiterzahl überschaubar ist, und nicht aktiv und bewusst Wissensmanagement betrieben wird. Darüber hinaus betrifft die zuvor beschriebene verordnete Dokumentationsstufe weitestgehend die produzierenden Unternehmen und nicht den Handel.

3.1.2 BETRACHTUNG DER UNTERNEHMENSKENNZAHLEN- UND GRÖßEN

Hinsichtlich der bevorstehenden Interviews erschien es notwendig, eine Vorhebung betreffend verschiedener Kennzahlen sowie der Interessen hinsichtlich des Diplomarbeitsthemas zu erheben. Hierfür wurden die oben gelisteten Unternehmen telefonisch kontaktiert. Im Zuge des Telefonates wurden an die Unternehmen folgende Fragen gerichtet:

- Mitarbeiterzahl gesamt
- Mitarbeiterzahl in Österreich
- Produktionsstandort in Österreich
- Unternehmensumsatz 2012
- Gesprächsbereitschaft hinsichtlich des Diplomarbeitsthemas

Bereits nach kurzer Zeit wurde klar, dass einige der gelisteten Unternehmen lediglich Pharmazeutika verkaufen, jedoch nicht selbst produzieren. Bei selbigen Unternehmen war zu vermerken, dass die Mitarbeiteranzahl als sehr überschaubar zu bewerten war und weder Interesse hinsichtlich des Themengebiets bestand noch Gesprächsbereitschaft betreffend der Erstkontaktfragen bzw. des Diplomarbeitsthemas zu erkennen war.

Eine ähnliche Situation hinsichtlich der Mitarbeiteranzahl konnte bei den Unternehmen erhoben werden, welche zwar eine vermeintliche Produktionsstätte in Österreich betreiben, sich jedoch selbige bei genauerem Nachfragen als Abfüllung, Tablettierung, Formulierung, Verpackung etc. entpuppte.

Wie schnell bekannt wurde, macht WM für Kleinst- und Kleinunternehmen kaum Sinn und wird auch, wie in den ersten vorbereitenden Telefonaten mit den spezifizierten Unternehmen erhoben, aus folgenden Gründen nicht betrieben:

- Thema nicht bekannt/bewusst
- Zu geringe Mitarbeiteranzahl
- Nötige Ressourcen stehen nicht zur Verfügung (Infrastruktur, Mitarbeiter, Gelder)
- Betreiben von WM nicht notwendig

Die unter 3.1 Erhebung der zu betrachtenden Unternehmen aufgestellte These hinsichtlich des Betreibens von WM bezüglich der Mitarbeiteranzahl wurde bereits nach wenigen Telefonaten von den Gesprächspartnern bestätigt und wird in der weiteren Vorgehensweise bei der Erarbeitung der vorliegenden Diplomarbeit berücksichtigt.

3.1.3 BETRACHTUNG DER DURCHSCHNITTlichen DURCHLAUFQUOTE

Die durchschnittliche Durchlaufquote bezieht sich im empirischen Teil dieser Arbeit auf die Fluktuation jener Unternehmen, mit welchen ein Interview stattgefunden hat. Diese Quote sollte grundsätzlich ein prozentueller Durchschnittswert aus den vergangenen Jahre der Unternehmen sein. Für die eigentliche Betrachtung bzw. Erhebung spielt diese Zahl lediglich eine untergeordnete Rolle, jedoch wäre es möglich, dass durch eine hohe Fluktuation bereits Projekte zur Sicherung von Wissen gestartet wurden.

Ein Beispiel:

Ein Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von 2500 Personen in Österreich hat in den vergangenen 5 Geschäftsjahren eine durchschnittliche jährliche Fluktuation von 5%. Unter der Annahme, dass jede Position wieder neu besetzt werden muss, ceteris paribus, ergibt sich die Notwendigkeit durch Umbesetzung oder Neueinstellung, dass jährlich 125 Stellen neu besetzt werden müssen. Bei angenommenem Szenario wäre der wirtschaftliche Aspekt, im Falle von nicht betrieblichem Wissensmanagement, aus folgenden Gesichtspunkten als bedenklich einzustufen.

- Abwanderung von Wissen aus den Unternehmen (wirtschaftlicher Aspekt)
- Erneuter Wissensaufbau bei Neubesetzung bzw. durch Umbesetzung (wirtschaftlicher Aspekt)
- Gewähren von Einarbeitungszeiten (wirtschaftlicher Aspekt)
- Effizienzeinbußen durch Einarbeitungszeit (wirtschaftlicher Aspekt)
- Bereitstellen von Mentoren / Begleitern (wirtschaftlicher Aspekt)
- Effizienzeinbuße durch Mentoringprojekt beim bereitgestellten Mentor (wirtschaftlicher Aspekt)
- Verlust des aufgebauten Netzwerkes (sozialer/wirtschaftlicher Aspekt)
- „Reibungsverluste“ bei Eingliederung des neuen Mitarbeiters (sozialer Aspekt)
- e.t.c.

Bezug nehmend auf die angenommenen Zahlen, hätten nach 20 Jahren alle Stellen einmal besetzt werden müssen. Hierbei sollte angemerkt werden, dass sich gesellschaftlich folgender Trend abzeichnet:

Mitarbeiter verlassen seit Start der „Abfertigung neu“ in Österreich eher schneller ein Unternehmen im Falle Unzufriedenheit als noch bei „Abfertigung alt“. Darüber hinaus wechseln Mitarbeiter im Laufe des Berufslebens mehrmals den Dienstgeber.

3.1.4 VORAUSWAHL DER ZU BETRACHTENDEN UNTERNEHMEN

Folgende Unternehmen wurden vor dem eigentlichen Interview telefonisch kontaktiert. Im Zuge des Telefonates wurden an die Unternehmen folgende Fragen gestellt:

- Mitarbeiteranzahl in Österreich
- Mitarbeiteranzahl international
- Produktionsstandort in Österreich für API's
- Unternehmensumsatz 2012

Vorweg muss angemerkt werden, dass sich einige Unternehmen an der Bereitstellung von Informationen nicht beteiligt haben. Aus diesem Grund werden einzelne Unternehmen bei der Vorselektion für die Erhebung bereits ausgeschlossen.

3.1.4.1 MITARBEITERZAHL ÖSTERREICH

Die Mitarbeiterzahl in Österreich gibt bei der Vorauswahl nur so weit Auskünfte, als dass man einschätzen kann, ob es sich um ein eher kleineres oder größeres Unternehmen handelt.

3.1.4.2 MITARBEITERZAHL INTERNATIONAL

Die Mitarbeiterzahl international gibt bereits bei der Vorselektion Auskunft darüber, ob das Unternehmen lediglich national oder auch international tätig ist. In Verbindung mit der Mitarbeiterzahl in Österreich wird ersichtlich, wo ein Großteil der Mitarbeiter tätig ist.

3.1.4.3 PRODUKTIONSSTANDORT IN ÖSTERREICH FÜR APIS

Diese Frage ist für die Vorerhebung eine der wichtigsten. Existiert kein Produktionsstandort in Österreich, so ist das Unternehmen für die Ist-Analyse nicht von Bedeutung. Sollte das Unternehmen einen Produktionsstandort in Österreich betreiben, aber keine APIs erzeugen, so ist es ebenfalls nicht von Bedeutung und wird auch bei der weiteren Bearbeitung nicht berücksichtigt. Sollte das Unternehmen jedoch einerseits einen Produktionsstandort betreiben und auch

API's erzeugen, erfüllt es eines der Kriterien, und könnte hinsichtlich dieser Auskunft betrachtet werden.

3.1.4.4 UNTERNEHMENSUMSATZ 2012

Die Auskunft über den Unternehmensumsatz 2012 ist für die Erhebung grundsätzlich nicht von Bedeutung. Jedoch ist zu vermuten, dass es bei der Interpretation der Ergebnisse durchaus hilfreich sein kann, wenn ein Bezug zu dem erwirtschafteten Umsatz hergestellt werden kann.

3.1.5 AUFLISTUNG DER UNTERNEHMEN DES FCIO's

Firmenlistung des FCIO's	
Nr.	Unternehmen
1	Boehringer Ingelheim RCV GmbH & Co KG
2	Donau Chemie AG
3	Donauchem GmbH
4	Dr. A. & L. Schmidgall GmbH & Co KG
5	F. Trenka Chem.oharm. Fabrik Gesellschaft m.b.H.
6	Fresenius Kabi Austria Gesellschaft m.b.H.
7	G.L. Pharma GmbH
8	Gebro Pharma Gesellschaft m.b.H.
9	Genericon Pharma Gesellschaft m.b.H.
10	Kwizda Pharmadistribution GmbH
11	Merck Kommanditgesellschaft auf Aktien & Co Werk Spittal
12	Merz Pharma Austria GmbH
13	Metasys Medizintechnik GmbH
14	Mr. Petrasch Gesellschaft m.b.H. & Co.
15	Novatis Consumer Health-Gebro Gesellschaft m.b.H.
16	Octapharma Pharmazeutika Produktionsgesellschaft m.b.H.
17	Österreichische Ichthyol-Gesellschaft m.b.H. nunmehr KG
18	Pharmazeutische Fabrik "Montavit" Gesellschaft m.b.H.
19	Pharmonta Dr. Fischer GmbH
20	Richard Bittner AG
21	Rösch & Handel vorm. Gimborn & Co. Gesellschaft m.b.H. & Co. KG.
22	Sandoz GmbH

Tab. 5 Firmenlistung FCIO

3.1.6 ERSTERHEBUNG DER GELISTETEN UNTERNEHMEN

Unternehmen	Mitarbeiter in Österreich	Mitarbeiter international (inkl. Österreich)	Produktionsstandort API's	Unternehmensumsatz 2012
1	1300	3160	ja	850 Mio.
2	560	920	nein	300 Mio.
3	Fusion mit Donau Chemie AG			
4	44	44	nein	10 Mio.
5	k.A.	k.A.	nein	k.A.
6	766	k.A.	ja	370 Mio.
7	500	600	ja	114 Mio.
8	Joint Venture mit Novartis			
9	keine Bereitschaft für Auskünfte			
10	150	0	ja	800 Mio.
11	keine Bereitschaft für Auskünfte			
12	50	2500	nein	980 Mio.
13	keine Bereitschaft für Auskünfte			
14	6	0	ja	0,7 Mio.
15	keine Bereitschaft für Auskünfte			
16	keine Bereitschaft für Auskünfte			
17	7	90	ja	2 Mio.
18	keine Bereitschaft für Auskünfte			
19	25	25	nein	3,8 Mio.
20	120	2000	nein	40 Mio.
21	40	40	ja	4 Mio.
22	4000	26000	ja	12,5 Mrd.

k.A. keine Angaben

Tab. 6 Ergebnisse der Ersterhebung (gesamt)

Unternehmen	<div> <div>Mitarbeiter in Österreich</div> <div>Mitarbeiter international (inkl. Österreich)</div> <div>Produktionsstandort für API's</div> <div>Unternehmensumsatz in 2012</div> </div>			
1	1300	3160	ja	850 Mio.
7	500	600	ja	114 Mio.
10	150	0	ja	800 Mio.
14	6	0	ja	0,7 Mio.
17	7	90	ja	2 Mio.
21	40	40	ja	4 Mio.
22	4000	26000	ja	12,5 Mrd.

k.A. keine Angaben

Tab. 7 Ergebnisse der Ersterhebung (gefiltert)

Vergleicht man die Daten der Tab. 6 Ergebnisse der Ersterhebung (gesamt) mit den Daten Tab. 7 Ergebnisse der Ersterhebung (gefiltert), so ist ersichtlich dass folgende Kriterien bei der Vorauswahl der Firmen zur Anwendung gekommen sind.

- Unternehmen ohne API Produktionsstandort wurden entfernt
- Unternehmen, die zu diversen Fragen nicht antworteten, wurden entfernt
- Fusionierte und Joint Venture Unternehmen wurden entfernt
- Nicht gesprächsbereite Unternehmen wurden entfernt

Hinsichtlich des Themengebiets wird lediglich mit jenen Unternehmen versucht, einen Interviewtermin zu vereinbaren, welche die Mitarbeiterzahl innerhalb von Österreich von 500 erreichen oder überschreiten und weitere Standorte außerhalb Österreichs betreiben.

Durch die Anwendung dieser Voraussetzung reduziert sich wie folgt die ersterhobene Tabelle:

	<div>Mitarbeiter in Österreich</div> <div>Mitarbeiter international (inkl. Österreich)</div> <div>Produktionsstandort für APIs</div> <div>Unternehmensumsatz in 2012</div>			
Unternehmen				
1	1300	3160	ja	850 Mio.
7	500	600	ja	114 Mio.
22	4000	26000	ja	12,5 Mrd.

k.A. keine Angaben

Tab. 8 Ergebnisse der Ersterhebung (endgültig)

Die übrig gebliebenen Unternehmen lauten:

Nr.1. Boehringer Ingelheim RCV GmbH & Co KG

Nr.7. G.L. Pharma GmbH

Nr.22. Sandoz GmbH

Mit den übrig gebliebenen Unternehmen wird in weiterer Folge versucht, einen Termin für ein leitfragengestütztes Experteninterview zu vereinbaren. Ziel dieses Interviews soll sein, sowohl die bisherige als auch die derzeitige Situation hinsichtlich der Herangehensweise beim Betreiben von WM zu erheben. Darüber hinaus sollte sich im Zuge des Gespräches abzeichnen, welche Erwartungen bzw. welche Haltung generell innerhalb der Unternehmen betreffend dieses Themas herrscht.

3.1.7 PROBLEME IM ZUGE DER VORBEREITUNG FÜR DIE EXPERTENINTERVIEWS

Im Zuge der Kontaktaufnahme mit den einzelnen Unternehmen haben sich folgende Probleme ergeben, welche dazu führten, zwei der drei Unternehmen ge-

gen andere Unternehmen für das Führen eines Experteninterviews auszutauschen.

- **Sandoz:** Verstoß gegen eine All-Over-Policy, welche besagt, dass es Mitarbeitern des Unternehmens untersagt ist, an Umfragen, Interviews, Studien, Bachelor- und Diplomarbeiten, welche nicht innerbetrieblich abgearbeitet werden, teilzunehmen.

Hinsichtlich des zu untersuchenden Themengebiets wurde in weiterer Folge ein Kontakt zum oberen Management des Unternehmens hergestellt. Leider führte auch dieser Versuch zu keinem Ergebnis, und ein Interview mit dem vorausgewählten Unternehmen konnte nicht geführt werden.

Nach einer weiteren Recherche außerhalb des Fachverbandes chemische Industrie wurde das Unternehmen Sandoz durch das Unternehmen DSM Fine Chemicals Nfg GmbH & Co Kg (i.w.F. DSM) mit einem Produktionsstandort in Oberösterreich (Linz) ersetzt. Dieses Unternehmen beschäftigt weltweit ca. 25.000 Mitarbeiter, betreibt mehrere Produktionsstandorte, unter anderem einen Standort in Linz zur Herstellung pharmazeutischer Feinchemikalien für die humanmedizinische Pharmaindustrie als auch Wirkstoffstufe mit ca. 1000 Mitarbeitern. Die DSM galt jedoch bislang (2013) als reiner Zulieferer, da keine Pharmazeutika unter dem Firmennamen vertrieben worden sind. Nichts desto trotz ist auch dieses Unternehmen an diverse Richtlinien und Gesetze gebunden, und weist eine enorme Dokumentationstiefe innerhalb der Prozesse und Verfahren auf.

- G.L. Pharma verweigerte die Zusammenarbeit ganzheitlich. Nach mehreren schriftlichen und telefonischen Kontaktversuchen wurde von der Geschäftsleitung dies erneut betont. Als Grund für die verweigte Zusammenarbeit wurden lediglich mangelndes Interesse und Zeitdruck genannt.

Hinsichtlich dieser neuen Situation wurde auch hier eine weitere Recherche durchgeführt, und das Unternehmen G.L. Pharma durch die Takeda Austria G.m.b.H (vormals Nycomed) ersetzt. Dieses Unternehmen ist nun ebenso wie die G.L. Pharam ein pharmazeutisches Unternehmen welches auch unter eigenem Namen Wirkstoffe produziert und vertreibt. Der Produktionsstandort in Österreich befindet sich in Oberösterreich (Linz) und beschäftigt dort ca. 600 Mitarbeiter. Die weltweite Mitarbeiterzahl beträgt ca. 33.000 Beschäftigte.

3.2 DEFINITION DER LEITFRAGEN

Für die Erhebung der Daten, welche in weiterer Folge der Auswertung dienlich sein werden, wurde, wie bereits in dieser Arbeit erwähnt, das Leitfadeninterview gewählt. Das Leitfrageninterview wird als halbstrukturiert bezeichnet und sollte den nötigen Freiraum wahren, um separate Fragen zu stellen und zugleich eine Hilfestellung beim Interview bieten. Hierbei erfolgt eine klare Abgrenzung zu den narrativen Interviews, welche eine offene Strukturierung aufweisen, und der Erhebung mittels Fragebogen, welche eine geschlossene Strukturierung aufweist und somit keinen Spielraum für spontane Fragen bereit hält.

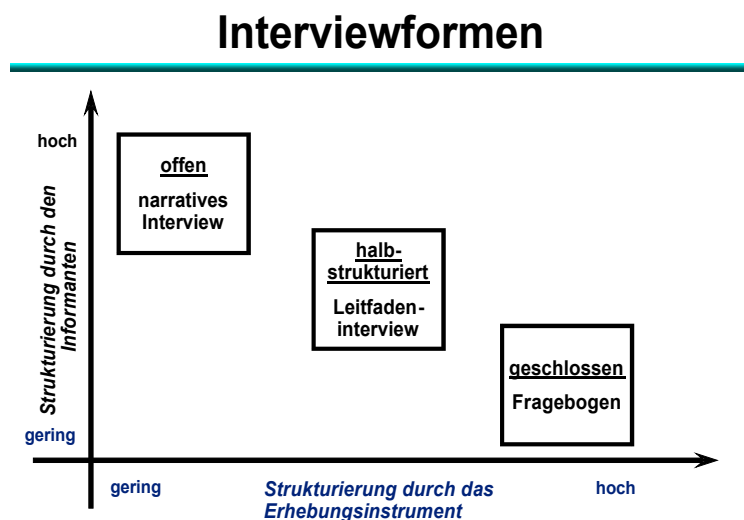


Abb. 10 Interviewformen⁴³

Darüber hinaus ist dem Thema das halbstrukturierte Interview insofern dienlich, als dass es hinsichtlich der Auswertung und Vergleichbarkeit wesentliche Vorteile gegenüber dem offenen Interview bietet. Hinsichtlich der Menge der erhobenen Datensätze wäre grundsätzlich das offene Interview besser geeignet. Trotzdem wird von dieser Interviewform Abstand genommen, da keine Sicherstellung gewährleistet wird, diverse Gebiete abhandeln zu können.⁴⁴

⁴³ Universität Magdeburg, http://www.uni-magdeburg.de/iniew/files/u4/M_03.pdf, [Datum des Zugriffs 18.12.2013]

⁴⁴ Universität Magdeburg, http://www.uni-magdeburg.de/iniew/files/u4/M_03.pdf, S. 25., [Datum des Zugriffs 18.12.2013]

3.2.1 DIE LEITFRAGEN

Im folgenden Abschnitt werden die Leitfragen für das Experteninterview erstmals definiert und für die folgende Auswertung aufbereitet. Bei der Definition sollte darauf geachtet werden, dass es sich um keine Fragen handelt, welche lediglich mit einem „Ja“ oder einem „Nein“ beantwortet werden können. Die Leitfragen sollen vielmehr dazu dienen sicherzustellen, dass diverse Themengebiete besprochen werden und sich hinsichtlich der Fragestellung ein Gespräch entwickeln kann. Es handelt sich hierbei in erster Linie nicht rein um die Wiedergabe und Abbildung von Fakten.

Nachstehend werden die Leitfragen frei formuliert. Zu einem späteren Zeitpunkt wird im Zuge der vorliegenden Arbeit versucht werden, die Leitfragen sinngemäß zu sortieren und einzuteilen, um einen roten Faden durch das Gespräch bilden zu können, aber auch um den Hintergedanken bei der Fragendefinition zu verdeutlichen.

- Gibt es innerhalb des Unternehmens wiederkehrende Abläufe bzw. Tätigkeiten, welche Sie bereits outgesourct haben, und wenn ja, um welche handelt es sich hierbei?
- Welche Motivation stand hinter der Entscheidung, diverse Abläufe bzw. Tätigkeiten fremd zu vergeben (Reduktion des Headcounters, Konzentration auf das Kerngeschäft, Kostenfaktoren, Wettbewerbsfaktoren, Zukauf von Expertise, etc.)?
- Welche Erfahrungen hinsichtlich der erhaltenen Qualität der outgesourcten Tätigkeiten haben Sie bislang machen können (Tatsächliche Kosten, Termintreue, Mängel in Bearbeitung, Einsatzbereitschaft, etc.)?

- Befanden Sie sich bereits einmal in der Situation, dass es aufgrund outgesourcter Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens zu einem Wissensdefizit gekommen ist?
- Gibt es grundsätzlich Tätigkeiten, welche Sie wieder in das Unternehmen insourcen möchten, und wenn ja, um welche handelt es sich hierbei?
- Welche Erfahrungen konnten Sie in der Vergangenheit mit dem Thema Wissensmanagement in Ihrem derzeitigen Unternehmen sammeln?
- Welche Probleme traten bislang bei der Verteilung von Informationen/Wissen zu diversen Themen innerhalb des Unternehmens auf (Zeitknappheit beim Empfänger; zu viele Informationen; unwichtige Informationen für den Einzelnen; wichtige Informationen verfehlten die Zielpersonen; etc.)?
- Wie stellen Sie sicher, dass einzelne Arbeitsgruppen Zugriff auf z.B. Erfahrungen vorhergehender Produktionskampagnen haben?
- Verwenden Sie in ihrem Unternehmen hinsichtlich der technischen Ausrichtung von Wissensmanagement Systeme wie SAP, Documentum, Wissensplattformen, SOPs, etc. zum Verteilen von Informationen?
- Wie ist innerhalb des Unternehmens die Vorgehensweise zur Wissenskonservierung bei einer z.B. geplanten Pensionierung eines Mitarbeiters, dessen Stelle wieder nachbesetzt werden soll?
- Welche Erfahrungen haben Sie hinsichtlich eines Mentoringprogrammes bei Neubesetzungen von offen gewordenen Positionen innerhalb des Unternehmens bislang gesammelt?

- Wie beurteilen Sie sowohl Qualität als auch Quantität der Informationen, welche an die Mitarbeiter oder an die Arbeitsgruppen verteilt werden (Stichwort: Informationsdichte, gut aufbereitet, oftmals trivial, bedeutend und wichtig, etc.)?
- Welche Erwartungen haben Sie an das Thema Wissensmanagement allgemein?
- Welche Wünsche haben Sie beim Betreiben von Wissensmanagement hinsichtlich der bislang gesammelten Erfahrungen mit diesem Thema?
- Gibt es Ihrerseits Vorkenntnisse betreffend Wissensmanagement aus anderen Unternehmen, Positionen bzw. aus einem Studiums oder Lehrgang?
- Vor welchem Problem stehen Sie in ihrem Unternehmen hinsichtlich der Wissenserhebung, Wissenskonservierung, Wissensverteilung?
- Vor welchem Problem steht generell Wissensmanagement in Ihrer Branche?
- Bitte treffen Sie eine Aussage über die durchschnittliche jährliche Fluktuation innerhalb des Unternehmens. Hierbei können geplante Abgänge wie Pensionierungen und Kündigungen ebenso wie ungeplante Abgänge zusammengefasst werden.

3.2.2 GLIEDERUNG DER LEITFRAGEN

Im folgenden Abschnitt werden die definierten Leitfragen ihrer Zugehörigkeit nach eingeteilt/gegliedert.

Grundsätzlich können diese Fragen wie folgt gegliedert werden:

- Wissensmanagement allgemein
- Probleme des WM bzw. Probleme beim Betreiben von WM
- Wissenskonservierung und -verteilung
- WM technisch unterstützt
- WM Wissensverlust / Wissensaufbau

3.2.2.1 WISSENSMANAGEMENT ALLGEMEIN

- Gibt es Ihrerseits Vorkenntnisse betreffend Wissensmanagement aus anderen Unternehmen, Positionen, bzw. aus einem Studium oder Lehrgang?
- Welche Erfahrungen konnten Sie in der Vergangenheit mit dem Thema Wissensmanagement in Ihrem derzeitigen Unternehmen sammeln?
- Welche Wünsche haben Sie beim Betreiben von Wissensmanagement hinsichtlich der bislang gesammelten Erfahrungen mit diesem Thema?
- Welche Erwartungen haben Sie an das Thema Wissensmanagement allgemein?

3.2.2.2 WISSENSVERLUST / WISSENSAUFBAU

- Gibt es innerhalb des Unternehmens wiederkehrende Abläufe bzw. Tätigkeiten, welche Sie bereits outgesourct haben, und wenn ja, um welche handelt es sich hierbei?
- Welche Motivation stand hinter der Entscheidung, diverse Abläufe bzw. Tätigkeiten fremd zu vergeben (Reduktion des Headcounters, Konzentration auf das Kerngeschäft, Kostenfaktoren, Wettbewerbsfaktoren, Zukauf von Expertise, etc.)?
- Welche Erfahrungen hinsichtlich der erhaltenen Qualität der outgesourcten Tätigkeiten haben Sie bislang machen können (Tatsächliche Kosten, Termintreue, Mängel in Bearbeitung, Einsatzbereitschaft, etc.)?
- Befanden Sie sich bereits einmal in der Situation, dass es aufgrund outgesourcter Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens zu einem Wissensdefizit gekommen ist?
- Gibt es grundsätzlich Tätigkeiten, welche Sie wieder in das Unternehmen insourcen möchten, und wenn ja, um welche handelt es sich hierbei?
- Bitte treffen Sie eine Aussage über die durchschnittliche jährliche Fluktuation innerhalb des Unternehmens. Hierbei können geplante Abgänge wie Pensionierungen und Kündigungen ebenso wie ungeplante Abgänge zusammengefasst werden.

3.2.2.3 WISSENSMANAGEMENT TECHNISCH UNTERSTÜTZT

- Verwenden Sie in ihrem Unternehmen hinsichtlich der technischen Ausrichtung von Wissensmanagement Systeme wie SAP, Documentum, Wissensplattformen, SOPs, etc. zum Verteilen von Informationen?

3.2.2.4 WISSENSKONSERVIERUNG UND VERTEILUNG

- Wie stellen Sie sicher, dass einzelne Arbeitsgruppen Zugriff auf z.B. Erfahrungen vorhergehender Produktionskampagnen haben?
- Wie beurteilen Sie sowohl Qualität als auch Quantität der Informationen, welche an die Mitarbeiter oder an die Arbeitsgruppen verteilt werden (Stichwort: Informationsdichte, gut aufbereitet, oftmals trivial, bedeutend und wichtig, etc.)?
- Wie ist innerhalb des Unternehmens die Vorgehensweise zur Wissenskonservierung bei einer z.B. geplanten Pensionierung eines Mitarbeiters, dessen Stelle wieder nachbesetzt werden soll?
- Welche Erfahrungen haben Sie hinsichtlich eines Mentoringprogrammes bei Neubesetzungen von offen gewordenen Positionen innerhalb des Unternehmens bislang gesammelt?

3.2.2.5 PROBLEME DES WISSENSMANAGEMENTS

- Vor welchem Problem stehen Sie in ihrem Unternehmen hinsichtlich der Wissenserhebung, Wissenskonservierung, Wissensverteilung?
- Vor welchem Problem steht generell Wissensmanagement in Ihrer Branche?

3.2.3 GEDANKEN ZU DEN LEITFRAGEN

Die unter 3.2.1 Die Leitfragen definierten Fragen verfolgen hinsichtlich der bevorstehenden Interviews und der darauf folgenden Auswertung einen bestimmten Hintergedanken. Hierfür erschien es sinnvoll, einerseits die Fragen in ihrer Reihenfolge zu sortieren, als auch in Kategorien einzuteilen.

Die einzelnen aufeinander folgenden Kategorien verfolgen, ohne erstmals auf den Inhalt der Fragen Bezug nehmen zu wollen, folgende Ziele:

- Herstellen von Kategorien nahe den untergeordneten Fragen
- Hilfestellung für das Interview
- Hilfestellung für die Auswertung
- Schaffen für Spielraum abseits der vordefinierten Fragen für mögliche spontane Fragen

Bezug nehmend auf die einzelnen Kategorien, unter Vernachlässigung der einzelnen untergeordneten Fragen, erheben selbige den Status zu folgenden Themengebieten:

- **3.2.2.1 Wissensmanagement allgemein**

Die definierten Fragen dieser Kategorie dienen der Erhebung betreffend Wissensmanagement im Allgemeinen. Über die einzelnen Fragen kann erhoben werden, ob sich der Interviewpartner in vergangenen Positionen bzw. Anstellungen bereits mit dem Thema Wissensmanagement beschäftigt hat bzw. ob es bislang möglich gewesen ist, mit dem Thema in Kontakt zu kommen.

Darüber hinaus wird evaluiert, welche Erwartungshaltung die einzelnen Interviewpartner gegenüber dem Themengebiet Wissensmanagement allgemein, aber auch in Bezug auf die bisher gesammelten Erfahrungen haben.

- **3.2.2.2 Wissensverlust / Wissensaufbau**

Oftmals wiederkehrende Abläufe bzw. Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens erzeugen bei den durchführenden Mitarbeitern Monotonie und in weiterer Folge Fehlerquellen. Nebenher zeichnete sich in der Vergangenheit der Trend ab, dass diverse Arbeiten vom Unternehmen losgelöst und outgesourct werden. Hinsichtlich solcher Outsourcingvorhaben stellt sich die Frage, ob damit nicht ein Wissensverlust einher geht. Hinsichtlich eines solchen Wissensverlust werden Insourcingvorhaben wesentlich schwerer durchzuführen sein, da erst Wissen und Kompetenzen wieder aufgebaut werden müssen. Auslösender Grund für solche Vorhaben kann eine Änderung in der Firmenpolitik in Bezug auf solche Vorhaben sein, oder aber auch, dass die gelieferte Qualität der outgesourcten Tätigkeit nicht den Erwartungen entspricht.

Die Fragen unter 3.2.2.2 Wissensverlust / Wissensaufbau zielen darauf ab zu eruieren, ob es Tätigkeiten bzw. wiederkehrende Tätigkeiten gibt, die bereits outgesourct worden sind, was die Motivation für dieses Outsourcing war, und ob Überlegungen bestehen, selbige Tätigkeiten wieder einzugliedern. Darüber hinaus besteht die Frage, wie im Falle eines externen Bearbeiters die Qualität zu beurteilen ist. Nebenbei wird in Erfahrung gebracht, welche Ansichten die Unternehmen hinsichtlich Outsourcing/Wissensverlust und Insourcing/Wissensaufbau teilen.

- **3.2.2.3 Wissensmanagement technisch unterstützt**

In dieser Rubrik sind von allen anderen die wenigsten Fragen enthalten. Nichts desto trotz ist sie für die Erhebung in dieser Arbeit ebenso notwendig. Es ist mitunter von entscheidender Bedeutung, welche Systeme sich Unternehmen bei der Verteilung von Informationen bedienen. Außer Acht gelassen werden hierbei jedoch die einzelnen Vor- und Nachteile dieser Systeme, da dies grundsätzlich separat zu betrachten ist und von Fall zu Fall zu unterschiedlichen Ergebnissen führen wird.

- **3.2.2.4 Wissenskonservierung und Verteilung**

Über die gestellten Fragen soll die Vorgehensweise bei geplanten Abgängen ermittelt werden. Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob den Firmen ein einhergehender Wissensverlust tatsächlich bewusst ist, und wie sich Neubesetzungen dieser oder anderer Positionen gestalten. Neben diesen grundsätzlichen Fragen gilt es zu ermitteln, wie Informationen an die entsprechenden Mitarbeiter bzw. Arbeitsgruppen verteilt werden und wie sie zuvor aufbereitet wurden? Hierbei ist die Frage nach der Qualität der Information sowie der Quantität der Informationsimpulse als durchaus wesentlich zu betrachten. Viele Einzelinformationen mit mäßiger (subjektiv) Qualität verleiten Mitarbeiter dazu, über wesentliche Informationen zu stolpern.

- **3.2.2.5 Probleme des Wissensmanagements**

Im Falle vergangener und/oder laufender Wissensmanagementprojekte soll ermittelt werden, welche Probleme dabei auftraten. Ebenso bleiben die Antworten zu abzuwarten, welche Probleme die Unternehmen hinsichtlich Wissensmanagement generell sehen oder bereits haben: grundsätzliche Probleme, Methodenprobleme, Realisierungsprobleme aufgrund mangelnder Ressourcen, Gelder, oder durch mangelndes Verständnis beispielsweise.

4. AUSWERTUNG DER INTERVIEWS

4.1 VORSTELLUNG DER INTERVIEWPARTNER

Unternehmen	Interviewpartner	Abteilung
Boehringer Ingelheim RCV GmbH & Co Kg	Mag. Susanna Steirer	Human Resources
DSM Fine Chemicals Nfg GmbH & Co Kg	Mag. Andrea Pfaffenbauer	Human Resources
Takeda Austria GmbH	Mag. Angelika Robé	Human Resources

Tab. 9 Interviewpartner für leitfragengestütztes Experteninterview

Wie in der oben angeführten Tabelle ersichtlich geworden ist, sind die Interviewpartnerinnen alle im Bereich HR tätig. Dies ist für die Qualität der Interviews von nennenswerter Bedeutung, da jede der Expertinnen im Vorfeld die Leitfragen übermittelt bekommen, und eine innerbetriebliche Recherche zu diesem Themengebiet betrieben hat. Durch ihre Position wurde gewährleistet, dass schnell Kontakt zu den Abteilungsleitern, Mitarbeitern im Angestelltenverhältnis, aber auch Mitarbeitern in Arbeitsverhältnissen hergestellt werden konnte. Dadurch konnte in den Interviews ein ganzheitliches Unternehmensbild zu diesem Themenkomplex vermittelt werden, welches zusätzlich entkoppelt von persönlichen Eindrücken über Tonbandaufnahmen dokumentiert wurde. Die Tonbandaufnahmen dienten lediglich dazu, zu einem späteren Zeitpunkt den gesamten Interviewverlauf erfassen zu können und verfolgten das Ziel, keine erhaltene Information durch Notizen in schriftlicher Form zu verlieren.

Als für die vorliegende Arbeit besonders wertvoll kann nun die Wahl dieser halboffenen Interviewform bewertet werden. Es war, wie im Vorfeld angedacht, möglich, abseits der vordefinierten Fragen Informationen zu erhalten und ebenso vereinzelt Fragen zu stellen, welche im Verlauf des Gespräches als besonders wichtig erschienen.

4.2 ÜBERSICHT ZU DEN ANTWORTEN AUS DEN EXPERTENINTERVIEWS

Um im ersten Abschnitt der Auswertung einen tabellarischen Überblick zu ermöglichen, werden die Leitfragen ihrer übergeordneten Zugehörigkeit zugeteilt und fortlaufend nummeriert. Die Zuteilung und Nummerierung findet sich in den tabellarischen Auswertungstabellen wieder. Die jeweiligen Antworten zu den einzelnen Fragen werden in dieser Tabelle durch Stichworte festgehalten und sind somit als solche nicht als vollständig anzusehen, ermöglichen jedoch in erster Lesung einen groben Überblick über die Situation in den einzelnen Unternehmen. Eine ganzheitliche Niederschrift des Gespräches wird aufgrund des enormen Volumens nicht angestrebt, jedoch wird zu einem späteren Zeitpunkt in dieser Arbeit versucht werden, die Kernaussagen heraus zu arbeiten, um dem Leser den Status Wissensmanagement in den einzelnen Unternehmen näher zu bringen.

Kategorie 1: Wissensmanagement allgemein

Frage 1: 1.1 Gibt es Ihrerseits Vorkenntnisse betreffend Wissensmanagement aus anderen Unternehmen, Positionen bzw. aus einem Studium oder Lehrgang?

Frage 2: 1.2 Welche Erfahrungen konnten Sie in der Vergangenheit mit dem Thema Wissensmanagement in Ihrem derzeitigen Unternehmen sammeln?

Frage 3: 1.3 Welche Wünsche haben Sie beim Betreiben von Wissensmanagement hinsichtlich der bislang gesammelten Erfahrungen mit diesem Thema?

Frage 4: 1.4 Welche Erwartungen haben Sie an das Thema Wissensmanagement allgemein?

		Boehringer Ingelheim	DSM Fine Chemicals	Takeda
Kategorie 1	1.1	unbewusste- ja; bewusst - nein	Vorkenntnisse lediglich aus dem Studium, jedoch nicht praxisbezogen	Keinerle Vorkenntnisse vorhanden
	1.2	einiges an Erfahrung durch diverse Situation, jedoch nicht bewusst oder projektbezogen	WM-Projekt wurde bereits einmal angedacht	Erfahrungen hinsichtlich laufender Tätigkeit bezogen auf Prozessdokumentationen, Informationsverteilung
	1.3	Offenheit der Mitarbeiter - umdenken notwendig!	Wenig bis keine Erfahrung beim bewussten Bearbeiten	Mitarbeiter sollten motiviert werden, um die Notwendigkeit und den Sinn von WM zu begreifen
	1.4	Fokus auf Nutzen, Effizient und Qualität bei WM nicht nur immer auf Kosten und Zeit	Zusammenarbeit über Schnittstellen verbessern; Plattformen bilden; MA sollen durch Infos unterstützt werden	Verbesserung der Wissenserhebung und Verteilung; Reduktion des Wissensverlustes

Tab. 10 Antwortentabelle Kategorie 1

Kategorie 2: Wissensverlust / Wissensaufbau

Frage 1: 2.1 Gibt es innerhalb des Unternehmens wiederkehrende Abläufe bzw. Tätigkeiten, welche Sie bereits outgesourct haben, und wenn ja, um welche handelt es sich hierbei?

Frage 2: 2.2 Welche Motivation stand hinter der Entscheidung, diverse Abläufe bzw. Tätigkeiten fremd zu vergeben (Reduktion des Headcounters, Konzentration auf das Kerngeschäft, Kostenfaktoren, Wettbewerbsfaktoren, Zukauf von Expertise, etc.)?

Frage 3: 2.3 Welche Erfahrungen hinsichtlich der erhaltenen Qualität der outgesourcten Tätigkeiten haben Sie bislang machen können (Tatsächliche Kosten, Termintreue, Mängel in Bearbeitung, Einsatzbereitschaft, etc.)?

Frage 4: 2.4 Befanden Sie sich bereits einmal in der Situation, dass es aufgrund outgesourcter Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens zu einem Wissensdefizit gekommen ist?

Frage 5: 2.5 Gibt es grundsätzlich Tätigkeiten, welche Sie wieder in das Unternehmen insourcen möchten, und wenn ja, um welche handelt es sich hierbei?

Frage 6: 2.6 Bitte treffen Sie eine Aussage über die durchschnittliche jährliche Fluktuation innerhalb des Unternehmens. Hierbei können geplante Abgänge wie Pensionierungen und Kündigungen ebenso wie ungeplante Abgänge zusammengefasst werden.

		Boehringer Ingelheim	DSM Fine Chemicals	Takeda
Kategorie 2	2.1	Expertise wird zugekauft	Ja, Lehrlingsausbildung, analytische Tätigkeiten, Instandhaltung, CAD-Zeichnungen, Engineeringleistungen	Ja, Rechnungswesen, ICT 1st Level Support, Engineeringtätigkeiten
	2.2	fehlende Ressourcen, fehlendes Know how	Kosten-/Nutzenrechnung; Reduktion d. Headcounters; Dienstleister ohnehin vor Ort am Standort	Reduktion des Headcounters; Zukauf von Expertise
	2.3	sehr zufriedenstellende Qualität durch Vorauswahl	Einzelpreise schwer nachvollziehbar bzw. sehr hoch; Kostenverschleppung / Verschleierung	Grundsätzlich zufrieden mit erhaltenen Leistungen vom z.B.: Engineering, jedoch stellten sich hinsichtlich der Rechnungsprüfung große Probleme ein
	2.4	keine Wissensdefizite aufgrund Outsourcing über längeren Zeitraum; Eng verbunden mit Unternehmen	Ja, durch Abbauprojekte wurden MA gekündigt, musste Wissen von selbiger Person wieder "teuer" zugekauft werden; Tätigkeiten können aufgrund fehlender Infrastruktur und Know how nicht mehr eigenständig abgearbeitet werden	Ja, durch Zentralisierung und Auslagerung der Buchhaltung verlor man den Zugriff auf diverse Dokumente (z.B. Zoll) was sich als ein großes Problem bei Zollprüfungen herausstellte
	2.5	Nein - durch enge Zusammenarbeit und entsprechende Vertragsgestaltung wurden Verfügbarkeiten sichergestellt	Ja, es wurde überlegt bei IH-Themen Expertenteams in Form von Eigenpersonal wieder aufzubauen	Ja, ein kleiner Teil der Finanzabteilung wurde wieder eingegliedert um wieder Zugang zu diversen Informationen zu erhalten
	2.6	5-6%	3,5%	5%

Tab. 11 Antwortentabelle Kategorie 2

Kategorie 3: Wissensmanagement technisch unterstützt

Frage 1: 3.1 Verwenden Sie in ihrem Unternehmen hinsichtlich der technischen Ausrichtung von Wissensmanagement Systeme wie SAP, Documentum, Wissensplattformen, SOP's, etc. zum Verteilen von Informationen?

		Boehringer Ingelheim	DSM Fine Chemicals	Takeda
Kategorie 3	3.1	Ja - Datenbanken, Newsletter, elektronische Datenverarbeitung, SAP, Sharerooms	Ja - Datenbanken, Newsletter, elektronische Datenverarbeitung, SAP, SOPs, Intranet, Netpresenter, Dokumentum	Ja - Datenbanken, Newsletter, elektronische Datenverarbeitung, SAP, SOPs, Dokumentenverwaltungssystem für Verträge

Tab. 12 Antwortentabelle Kategorie 3

Kategorie 4: Wissenskonservierung und Verteilung

Frage 1: 4.1 Wie stellen Sie sicher, dass einzelne Arbeitsgruppen Zugriff auf z.B. Erfahrungen vorhergehender Produktionskampagnen haben?

Frage 2: 4.2 Wie beurteilen Sie Qualität, aber auch Quantität der Informationen, welche an die Mitarbeiter oder an die Arbeitsgruppen verteilt werden (Stichwort: Informationsdichte, gut Aufbereitet, oftmals trivial, bedeutend und wichtig, etc.)

Frage 3: 4.3 Wie ist innerhalb des Unternehmens die Vorgehensweise zur Wissenskonservierung bei einer z.B. geplanten Pensionierung eines Mitarbeiters, dessen Stelle wieder nachbesetzt werden soll?

Frage 4: 4.4 Welche Erfahrungen haben Sie hinsichtlich eines Mentoringprogrammes bei Neubesetzungen von offen gewordenen Positionen innerhalb des Unternehmens bislang gesammelt?

		Boehringer Ingelheim	DSM Fine Chemicals	Takeda
Kategorie 4	4.1	Jobrotation, Datenbankzugriff, Übergabeprotokolle, Schlussreports, Kampagnenabschlussreports	Kampagnenabschlussberichte, Arbeitsgruppenmeetings, Bereichsmeetings, Performancemeetings, Änderungsantragswesen	Es wird laufend versucht zu erkennen, wie sich momentane Tätigkeiten mit Erfahrungen aus früheren Tätigkeiten vernetzen lassen - erfolgt durch eine strukturierte Ordnerstruktur gefüllt mit allen Daten aus vorherigen Abläufen
	4.2	gut aufbereitet, leider oftmals zu viele Informatione,n welche nicht relevant für einzelne MA sind	Unsicherheit ob wichtige Information zum richtigen MA gelangt; hohe Informationsflut; Verlieren in Details; MA müssen an Networking eigenständig arbeiten;	Informationen werden im Vorfeld aufbereitet und dann erst an die MA verteilt
	4.3	Abteilungsübergreifende Vorstellungsrunden, überlappende Anlernphasen, Übergabe wird vorbereitet und dokumentiert, Vertreterregelungen bei Krankheit und Ausscheiden, Betreuung durch Vorgesetzten	Transferprotokolle bei Managern (mittleres u. oberes Management); bei Pensionierungen keine spezielle Vorgehensweise, jedoch laufende Tätigkeiten werden vorübergehend aufgeteilt und später an neuen MA übergeben;	Übergabeagenden werden vor einem Ausscheiden (Pensionierung) erstellt und an neuen MA übergeben; Vorstellungsrunden und Veranstaltungen innerhalb des Unternehmens; Mentoringprogramm ansatzweise vorhanden
	4.4	kein Mentoringprogramm im herkömmlichen Sinn; Intensive Einschulungsphasen	Mentoringprogramm wird nicht betrieben; learning on the job	"Mentoringprogramm" ansatzweise vorhanden (behandelt jedoch nur Networking) - wird gut angenommen

Tab. 13 Antwortentabelle Kategorie 4

Kategorie 5: Probleme des Wissensmanagements

Frage 1: 5.1 Vor welchem Problem stehen Sie in ihrem Unternehmen hinsichtlich der Wissenserhebung, Wissenskonservierung, Wissensverteilung?

Frage 2: 5.2 Vor welchem Problem steht generell Wissensmanagement in Ihrer Branche?

		Boehringer Ingelheim	DSM Fine Chemicals	Takeda
Kategorie 5	5.1	durch organisiertes Talentmanagement wird auch kurzfristig für Ersatz gesorgt - ein Wissensdefizit wird so minimiert	IST-Zustand wird versucht zu erheben und abteilungsübergreifend durch Meetings und Arbeitskreise transferiert; Jour Fixe	Die Herausforderung besteht oftmals in der Wissensverteilung - an dem wird laufend gearbeitet
	5.2	Enorme Wissens-/Datenflut erschwert den Blick aufs Wesentliche; Zeitfaktor	Enorme Datenflut; Termindruck/Zeitdruck zu hohe Arbeitslast; falsche Priorisierung der persönlichen Aufgaben	Zeitliche Probleme; Ressourcenprobleme; Falsche Grundhaltung zum Thema Dokumentieren

Tab. 14 Antwortentabelle Kategorie 5

4.3 DETAILLIERTE ANTWORTEN AUS DEN EXPERTENINTER-VIEWS

Kategorie 1: Wissensmanagement allgemein

Frage 1: 1.1 Gibt es Ihrerseits Vorkenntnisse betreffend Wissensmanagement aus anderen Unternehmen, Positionen bzw. aus einem Studium oder Lehrgang?

Böhringer Ingelheim – Frau Mag. Steirer:

Bislang war es dem IP respektive den Schlüsselpersonen nicht möglich, konkret an einem Projekt Wissensmanagement innerhalb des Unternehmens zu arbeiten. Es wurde bislang kein solches Projekt mit dem Augenmerk darauf, Wissen von Mitarbeitern zu klassifizieren und in weiterer Folge anderen Mitarbeitern zugänglich zu machen, gestartet. Jedoch gibt es laufend Bemühungen, welche durch die Charakteristik der Zielsetzung dem Wissensmanagement zuzurechnen sind. Somit ist jedoch eine bewusste Herangehensweise unter Hinzuziehung von Wissensmanagementmethoden auszuschließen.

DSM Fine Chemicals – Frau Mag. Pfaffenbauer:

Bezug nehmend auf das absolvierte Studium hat der IP Vorkenntnisse zum Thema Wissensmanagement allgemein. Jedoch wurde dies im Studium nicht als Schwerpunkt definiert und somit auch nicht näher behandelt. Ein Wissensmanagementprojekt wurde bislang noch nicht gestartet, jedoch betreibt das Unternehmen im Zuge seiner Dokumentationspflicht Wissensmanagement – wenn auch nicht bewusst.

Takeda – Frau Mag. Robé:

Weder während des Studiums noch im Zuge von vorangegangenen Anstellungen in anderen Unternehmen bestand beim IP Kontakt zum Thema Wissensmanagement. Hinsichtlich der branchenüblichen Dokumentationstiefe werden jedoch im Unternehmen Aktionen durchgeführt, welche dem Wissensmanagement zuzuschreiben ist. Diese erfolgen jedoch nicht bewusst unter der Bezeichnung Wissensmanagement.

Frage 2: 1.2 Welche Erfahrungen konnten Sie in der Vergangenheit mit dem Thema Wissensmanagement in Ihrem derzeitigen Unternehmen sammeln?

Böhringer Ingelheim – Frau Mag. Steirer:

Projektbezogen konnten bislang keine Erfahrungen gesammelt werden, jedoch ergab sich durch Stellenwechsel (Jobrotation) oder aber auch Pensionierungen von Mitarbeitern, die notwendigkeit Übergaben vorzubereiten und Arbeitsplatzbezogenes Wissen und Erfahrungen zu erfassen und an den neuen Stelleninhaber zu transferieren.

DSM Fine Chemicals – Frau Mag. Pfaffenbauer:

Ähnlich wie bei Böhringer Ingelheim wird beim Stellenwechsel oder beim Ausscheiden von Mitarbeitern eine Aktionsliste abgearbeitet welche die Effizienz beim Nachfolger in der ersten Zeit steigern soll. Ein Wissensmanagementprojekt unter besonderer Berücksichtigung der Theorie zu diesem Fachbereich wurde bereits einmal ins Auge gefasst, leider aber nicht weiter verfolgt.

Takeda – Frau Mag. Robé:

Bislang konnten lediglich Erfahrungen innerhalb des Themengebietes des Wissensmanagements hinsichtlich der Prozessdokumentation und Informationsverteilung gesammelt werden.

Frage 3: 1.3 Welche Wünsche haben Sie beim Betreiben von Wissensmanagement hinsichtlich der bislang gesammelten Erfahrungen mit diesem Thema?

Böhringer Ingelheim – Frau Mag. Steirer:

Das Unternehmen wünscht sich, hinsichtlich der Notwendigkeit Wissen zu sichern und es unter den Mitarbeitern zu teilen, ein Umdenken bei allen Mitarbeitern. Es wird Notiz davon getragen, dass auf Unverständnis gestoßen wird, wenn es darum geht, persönlich angesammeltes Wissen mit anderen zu teilen bzw. zu verstehen, aus welchem Grund dies vom Unternehmen als notwendig angesehen wird.

DSM Fine Chemicals – Frau Mag. Pfaffenbauer:

Es wurde der Wunsch geäußert, zum eigentlichen Thema wesentlich mehr Informationen betreffend der Chancen und Möglichkeiten beim bewussten Bearbeiten zu erhalten.

Takeda – Frau Mag. Robé:

Mitarbeiter sollten intrinsisch motiviert sein, die eigene wichtige Rolle zu erkennen, und die mit der Tätigkeit verknüpften Erfahrungen offen mit anderen Kollegen zu teilen. Es wird betont, dass oftmals der Eindruck entsteht, dass nach einiger Zeit, die Mitarbeiter in ein altes Muster verfallen und angeeignetes Wissen nicht mehr teilen. Man wünscht sich, dass Mitarbeiter mehr zum Thema Wissensmanagement erfahren, den eigenen Vorteil erkennen und somit dauerhaft motiviert sind, aktiv und bewusst mit Kollegen zu interagieren.

Frage 4: 1.4 Welche Erwartungen haben Sie an das Thema Wissensmanagement allgemein?

Böhringer Ingelheim – Frau Mag. Steirer:

Grundsätzlich wird sowohl eine Steigerung der Effizienz als auch der Qualität erwartet. Zugleich wurde betont, dass es als nicht möglich erachtet wird, ein Initiieren eines Wissensmanagementprojekts, durch eine Kosten- und Nutzenrechnung als für das Unternehmen notwendig darzustellen.

DSM Fine Chemicals – Frau Mag. Pfaffenbauer:

Den Ausbau der derzeitigen Zusammenarbeit von Mitarbeitern. Im Speziellen wurde die Erwartung geäußert, dass dies schnittstellenübergreifend wirken sollte. Darüber hinaus ist eine wesentliche Erwartung, dass die Mitarbeiter durch gezielte Informationen besser unterstützt werden.

Takeda – Frau Mag. Robé:

Die Erwartungen beziehen sich hauptsächlich auf eine Verbesserung der Wissenserhebung, der Wissensverteilung, und einer Reduktion des Wissensverlustes.

Kategorie 2: Wissensverlust / Wissensaufbau

Frage 1: 2.1 Gibt es innerhalb des Unternehmens wiederkehrende Abläufe bzw. Tätigkeiten, welche Sie bereits outgesourct haben, und wenn ja, um welche handelt es sich hierbei?

Böhringer Ingelheim – Frau Mag. Steirer:

Ja, es gab und gibt sie noch immer. Ein derzeitiges Projekt betrifft eine Implementierung einer konzernweiten Softwarelösung, welche auf die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst wird. Da ein wesentlicher Bestandteil des Projektes Programmiertätigkeiten betrifft, musste sich das Unternehmen in diesem Bereich Expertise zukaufen.

DSM Fine Chemicals – Frau Mag. Pfaffenbauer:

Bislang wurden einige Tätigkeiten, aber auch wiederkehrende Abläufe ausgelagert. Dazu kommt, dass fortwährend versucht wird, nicht notwendige Abläufe zu erkennen und an externe Unternehmen zu vergeben. Nicht notwendig bezieht sich hierbei auf die Notwendigkeit innerhalb des Unternehmens, Mitarbeiter mit diversen Aufgaben zu beschäftigen, nicht die Notwendigkeit an sich. Hierbei handelt es sich um Engineeringaufträge, Teilbereiche der Lehrlingsausbildung, Analysetätigkeiten, CAD-Dienstleistungen.

Takeda – Frau Mag. Robé:

Bislang wurden hauptsächlich kleinere Engineeringaufträge vergeben, der ICT 1st Level support. Darüber hinaus wurde nach der Übernahme der Firma Takeda das interne Rechnungswesen ausgegliedert.

Frage 2: 2.2 Welche Motivation stand hinter der Entscheidung, diverse Abläufe bzw. Tätigkeiten fremd zu vergeben (Reduktion des Headcounters, Konzentration auf das Kerngeschäft, Kostenfaktoren, Wettbewerbsfaktoren, Zukauf von Expertise, etc.)?

Böhringer Ingelheim – Frau Mag. Steirer:

Das Unternehmen ist grundsätzlich bestrebt so wenig wie möglich auszulagern. Jedoch ist es, wie in dem oben angeführten Beispiel, aus Ressourcengründen, aber auch bei fehlender Expertise dort und da notwendig.

DSM Fine Chemicals – Frau Mag. Pfaffenbauer:

Die Entscheidung, diverse Tätigkeiten auszulagern, wurde durch unterschiedliche Faktoren bestimmt. Die nennenswertesten jedoch sind Erkenntnisse aus Kosten- und Nutzenrechnungen, Reduktion des Headcounters, Zukauf von Expertise.

Takeda – Frau Mag. Robé:

Die treibenden Gründe für die Fremdvergaben waren einerseits der Zukauf von Expertise, andererseits die Reduktion des Headcounters.

Frage 3: 2.3 Welche Erfahrungen hinsichtlich der erhaltenen Qualität der outgesourcten Tätigkeiten haben Sie bislang machen können (Tatsächliche Kosten, Termintreue, Mängel in Bearbeitung, Einsatzbereitschaft, etc.)?

Böhringer Ingelheim – Frau Mag. Steirer:

Durch eine sehr strenge Vorauswahl der am Markt zur Verfügung stehenden Anbieter der entsprechenden Dienstleistung konnte bislang die Qualität der erhaltenen Leistung noch nie bemängelt werden.

DSM Fine Chemicals – Frau Mag. Pfaffenbauer:

Es wurde festgestellt, dass sich Erwartungen nicht erfüllt haben. Im Detail waren es oftmals die Entscheidungen, welche aufgrund der Kosten- und Nutzenrechnung getroffen wurden. Hier wurde bemängelt, dass die Kosten oftmals

weitaus höher sind als zuerst ermittelt und somit eine Wirtschaftlichkeit nicht mehr gegeben ist. Bei den übrigen Entscheidungen konnte man bislang die Qualität nicht bemängeln. Dies führte dazu, dass jene Tätigkeiten mittlerweile bereits mehrere Jahre durch externe Unternehmen abgearbeitet werden.

Takeda – Frau Mag. Robé:

Das Outsourcen der Rechnungsprüfung bzw. der internen Finanzabteilung stellte sich schnell als großer Fehler heraus. Es ergaben sich durch die räumliche Trennung (Polen) Situationen, bei denen ein kurzfristiger Zugang zu Informationen nicht mehr gewährleistet werden konnte.

Hinsichtlich der vergebenen Engineeringaufträge konnten bislang keine qualitativen Mängel festgestellt werden.

Frage 4: 2.4 Befanden Sie sich bereits einmal in der Situation, dass es aufgrund outgesourcter Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens zu einem Wissensdefizit gekommen ist?

Böhringer Ingelheim – Frau Mag. Steirer:

Das Unternehmen investiert im Vorfeld sehr viel Zeit und Geld darin, den Markt der externen Anbieter zu beobachten. Bevor Tätigkeiten ausgelagert werden, wird das Risiko betrachtet, welches eine Fremdvergabe über längere Zeiträume mit sich bringt. Weiters wird versucht, durch sehr detailliert formulierte Verträge die externen Unternehmen in die Pflicht zu rufen und somit das Risiko eines plötzlichen Wissensverlustes zu senken. Hinzu kommt, dass viele der Unternehmen direkt am Produktionsstandort angesiedelt sind und sich somit keine Barrieren durch räumliche Trennungen ergeben können.

DSM Fine Chemicals – Frau Mag. Pfaffenbauer:

Es stellte sich in der bisherigen Unternehmensgeschichte bereits mehrmals ein, dass im Zuge von Abbauprojekten Mitarbeiter gekündigt haben, welche hinsichtlich des Wissensmanagements als Wissensträger anzusehen sind. Nur kurze Zeit später bemerkte man, dass mit dem Mitarbeiter Wissen aus dem Unternehmen verschwunden ist, welches in weiterer Folge durch diverse Kon-

sulentenverträge mit dem selben Mitarbeiter wieder zugekauft wurde. Vergleichbare Zustände stellten sich in der eigenen Technikabteilung ein. Durch Personalabbau war ein kritischer Punkt unterschritten worden, und diverse größere Projekte konnten nicht mehr intern abgewickelt werden.

Takeda – Frau Mag. Robé:

Durch die Zentralisierung der Finanzabteilung in einem anderen Land verlor man den Zugriff auf unterschiedlichste Dokumente. Bei diversen Audits stellte sich dies als großer Fehler heraus.

Frage 5: 2.5 Gibt es grundsätzlich Tätigkeiten, welche Sie wieder in das Unternehmen insourcen möchten, und wenn ja, um welche handelt es sich hierbei?

Böhringer Ingelheim – Frau Mag. Steirer:

Durch die in der vorherigen Frage angesprochenen Recherchen und Vertragsgestaltungen war es noch nie nötig, einen Prozess, eine fortlaufende Tätigkeit wieder intern zu bearbeiten.

DSM Fine Chemicals – Frau Mag. Pfaffenbauer:

Es wurden und werden Überlegungen angestrebt, innerhalb der Technikabteilung wieder Personal aufzunehmen und Expertise aufzubauen, um kritische Projekte ohne externe Dienstleister abarbeiten zu können.

Takeda – Frau Mag. Robé:

Ja, ein kleiner Bereich der Finanzabteilung wurde wieder aufgebaut, um wieder vollen Zugriff auf diverse Dokumente jener Abteilung zu erhalten.

Frage 6: 2.6 Bitte treffen Sie eine Aussage über die durchschnittliche jährliche Fluktuation innerhalb des Unternehmens. Hierbei können geplante Abgänge wie Pensionierungen und Kündigungen ebenso wie ungeplante Abgänge zusammengefasst werden.

Böhringer Ingelheim – Frau Mag. Steirer:

Die jährliche Fluktuation beträgt 5-6%

DSM Fine Chemicals – Frau Mag. Pfaffenbauer:

Die jährliche Fluktuation beträgt 3,5%

Takeda – Frau Mag. Robé:

Die jährliche Fluktuation beträgt 5%

Kategorie 3: Wissensmanagement technisch unterstützt

Frage 1: 3.1 Verwenden Sie in ihrem Unternehmen hinsichtlich der technischen Ausrichtung von Wissensmanagement Systeme wie SAP, Documentum, Wissensplattformen, SOPs, etc. zum Verteilen von Informationen?

Böhringer Ingelheim – Frau Mag. Steirer:

Das Unternehmen verwendet SAP, Datenbanken, Newsletter für die Mitarbeiter und richtet projektübergreifende Sharerooms ein, um einen Zugriff auf Daten aus vergangenen Kampagnen zu gewährleisten.

DSM Fine Chemicals – Frau Mag. Pfaffenbauer:

Wie die meisten großen Unternehmen wird hier auch SAP verwendet. Darüber hinaus gibt es ein Dokumentenverwaltungsprogramm mit dem Namen Dokumentum, ein mit Informationen und Links gefülltes Intranet, aber auch Datenbanken.

Takeda – Frau Mag. Robé:

Es wird sehr viel daran gearbeitet, Datenbanken mit Informationen zu beladen und an die Mitarbeiter zu verteilen. Neben SAP wird auch ein Dokumentenver-

waltungssystem verwendet, um den Zugriff auf das firmeninterne Vertragswesen zu erleichtern. Wie auch in vielen anderen Unternehmen besteht eine große Serverlandschaft mit diversen Projektordnern, auf welche Teams zugreifen und dort auch Daten ablegen können.

Kategorie 4: Wissenskonservierung und Verteilung

Frage 1: 4.1 Wie stellen Sie sicher, dass einzelne Arbeitsgruppen Zugriff auf z.B. Erfahrungen vorhergehender Produktionskampagnen haben?

Böhringer Ingelheim – Frau Mag. Steirer:

Im Zuge von Produktionskampagnen oder anderen Projekten werden während der Bearbeitung, aber auch nach Abschluss diverse Dokumente angefertigt und in den jeweiligen Ordnern elektronisch, aber auch in Papierform abgelegt. Die Mitarbeiter der einzelnen Arbeitsgruppen haben auf eine Vielzahl von Dokumenten aus vergangenen Projekten Zugriff oder können diese wenn nötig beantragen. Hinsichtlich der Produktionskampagnen werden Dokumente wie Reinigungsreports, Produktionsprotokolle, Übergabeprotokolle, Schlussreports e.t.c. erstellt und archiviert.

DSM Fine Chemicals – Frau Mag. Pfaffenbauer:

Neben der üblichen Dokumente, welche vor, während und nach den Projekten erstellt werden, gibt es Arbeitsgruppenmeetings, Bereichsmeetings, Knowledge meetings, Performancemeetings, und ein sehr detailliertes Änderungsantragswesen. Die diversen Dokumente finden sich gedruckt in einem Archiv wieder, aber auch digitalisiert auf der Serverlandschaft. Bezüglich der Meetings muss angemerkt werden, dass es sich hierbei teilweise um abteilungsinterne Treffen handelt. Zuerst wird innerhalb der Abteilung versucht eine Lösung zu finden, danach in größeren Runden – abteilungsübergreifend. Nach Abarbeitung von Problemstellungen werden die gewonnenen Erkenntnisse dann an alle artgleichen Abteilungen kommuniziert.

Takeda – Frau Mag. Robé:

Es wird laufend versucht zu erkennen, wie sich momentane Tätigkeiten von Arbeitsgruppen mit Erfahrungen aus früheren Arbeitsgruppen oder Tätigkeiten vernetzen lassen. Dies erfolgt oftmals durch die Projektleitung, welche einen weitaus tieferen Zugriff auf die digitale Ordnerstruktur besitzt. Werden wichtige Informationen gefunden, so wird das an die Arbeitsgruppe weitergeleitet. Darüber hinaus gibt es die branchenübliche enorme Dokumentationsiefe, welche durch diverse Gesetze und Richtlinien auf nationaler und internationaler Ebene geregelt wird. Dadurch ist es grundsätzlich möglich, bis zur Erstkampagne bei Produktionskampagnen zurück zu blicken.

Frage 2: 4.2 Wie beurteilen Sie Qualität, aber auch Quantität der Informationen, welche an die Mitarbeiter oder an die Arbeitsgruppen verteilt werden (Stichwort: Informationsdichte, gut aufbereitet, oftmals trivial, bedeutend und wichtig, etc.)

Böhringer Ingelheim – Frau Mag. Steirer:

Grundsätzlich sind die Daten und Informationen sehr gut aufbereitet. Jedoch muss leider angemerkt werden, dass die enorme Datenflut das Unterscheiden in wichtig und unwichtig sehr erschwert.

DSM Fine Chemicals – Frau Mag. Pfaffenbauer:

Aufgrund der enormen Informationsdichte aus den einzelnen Projekten und Kampagnen besteht immer eine Ungewissheit, ob auch alle wirklich wichtigen Informationen zu dem richtigen Mitarbeiter gelangt sind. Darüber hinaus werden die Mitarbeiter stetig motiviert, mit Kollegen und anderen Abteilungen zu interagieren und so das Networking vorangetrieben. Dahingehend ist das Unternehmen der Meinung, dass die eigenständige Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg ist.

Takeda – Frau Mag. Robé:

Alle Informationen werden im Vorfeld erst aufbereitet und danach abgelegt oder an die Mitarbeiter verteilt. Es wird konstant daran gearbeitet, Informationen so klar wie möglich darzustellen und den Mitarbeitern zugänglich gemacht.

Frage 3: 4.3 Wie ist innerhalb des Unternehmens die Vorgehensweise zur Wissenskonservierung bei einer z.B. geplanten Pensionierung eines Mitarbeiters, dessen Stelle wieder nachbesetzt werden soll?

Böhringer Ingelheim – Frau Mag. Steirer:

In der ersten Phase bei Neueinstellungen gibt es abteilungsübergreifende Vorstellungsrunden der neuen Mitarbeiter. Hier werden erstens die Mitarbeiter der eigenen Abteilung und danach der angrenzenden Abteilungen vorgestellt. In der zweiten Phase kommt es zu überlappenden Anlernphasen. Das bedeutet, dass eine gewisse Zeit lang eine Arbeitsstelle in der Regel doppelt besetzt ist. Dies hat den Vorteil, dass der neue Mitarbeiter über einen gewissen Zeitraum die Möglichkeit hat, den erfahrenen Kollegen bei Problemen zu fragen. In dieser Phase wird auch eine Übergabe der gesamten Tätigkeit vorbereitet und schriftlich festgehalten. In der letzten Phase arbeitet der neue Mitarbeiter weitestgehend eigenständig mit Hilfe der Übergabeagenda an den Problemstellungen, jedoch steht ihm nach wie vor die eigene Arbeitsgruppe für Fragen zur Verfügung.

DSM Fine Chemicals – Frau Mag. Pfaffenbauer:

Innerhalb des Unternehmens gibt es eine sogenannte Nachfolgermatrix. Dort ist verzeichnet, wer im Falle eines plötzlichen Ausscheidens der aus Unternehmenssicht ideale Nachfolger wäre. Oftmals sind dies die Vertreter der jeweiligen Personen, welche im Krankheitsfall oder bei längeren Urlauben bereits z.B. den Vorgesetzten vertreten. Parallel zu dieser organisatorischen Maßnahme werden an wichtigen Positionen Transferprotokolle erstellt, wenn sich ein Wechsel oder ein Austritt ankündigt. Mit Hilfe dieser Transferprotokolle werden sowohl alle laufenden als auch alle ausständigen Aufgaben ersichtlich. Während einer Einarbeitungsphase wird versucht, den Druck in einem neuen Unternehmen durch Aufteilung von Aufgabengebieten für neue Mitarbeiter zu minimieren. Hierbei

erscheint es dem Unternehmen wichtig, eine strukturierte und ordentliche Einarbeitungsphase zu gewährleisten. Erst nach und nach werden die mit der Anstellung verbundenen Aufgaben wieder rückübergeben.

Takeda – Frau Mag. Robé:

Ein neuer Mitarbeiter durchläuft in den ersten Arbeitswochen ein Standardprozedere. Hierbei wird der Mitarbeiter den Kollegen, den Vorgesetzten, aber auch den angrenzenden Abteilungen vorgestellt. Darüber hinaus veranstaltet das Unternehmen bei mehreren Einstellungen innerhalb eines gewissen Zeitraumes kleinere Events, bei denen in gelockerter Atmosphäre die Kontaktaufnahme zu den Kollegen leichter fallen soll. Hinsichtlich geplanter Austritte wird immer versucht, ein Übergabeprotokoll zu erstellen. Aus diesem Protokoll wird ersichtlich, welche die jüngsten Projekte waren, die momentanen, aber auch die zukünftigen Projekte. Dies kann so weit runter gebrochen werden, dass sich daraus eine Checkliste erstellen lässt mit den wichtigsten Kontaktdaten für die Abwicklung eines Projektes, aber auch die ausstehenden Arbeitsschritte. Weiters gibt es ein kleines Mentoringprogramm, welches dabei helfen soll, sich zügig am Arbeitsplatz zurecht zu finden.

Frage 4: 4.4 Welche Erfahrungen haben Sie hinsichtlich eines Mentoringprogrammes bei Neubesetzungen von offen gewordenen Positionen innerhalb des Unternehmens bislang gesammelt?

Böhringer Ingelheim – Frau Mag. Steirer:

Es gibt kein Mentoringprogramm im herkömmlichen Sinne, und es ist auch keines angedacht. Durch eine mehrphasige intensive Einschulungsphase wird die Effizienz der Mitarbeiter an neuen Stellen schnell gesteigert.

DSM Fine Chemicals – Frau Mag. Pfaffenbauer:

Ein Mentoringprogramm wird nicht betrieben. Durch „learning on the job“ in Verbindung mit diversen Schulungen und vordefinierten Anlaufstellen bei Prob-

lemen wird versucht, den Mitarbeitern den Einstieg in die neue Tätigkeit zu erleichtern.

Takeda – Frau Mag. Robé:

Es gibt ein kleines Mentoringprogramm. Dies betrifft aber lediglich Hilfestellungen bei Networkingproblemen. Also wenn neue Mitarbeiter die einzelnen Anlaufstellen innerhalb des Unternehmens, aber auch außerhalb (bevorzugte Lieferanten, etc.) nicht kennen.

Kategorie 5: Probleme des Wissensmanagements

Frage 1: 5.1 Vor welchem Problem stehen Sie in ihrem Unternehmen hinsichtlich der Wissenserhebung, Wissenskonservierung, Wissensverteilung?

Böhringer Ingelheim – Frau Mag. Steirer:

Bislang konnten zu diesen Punkten keinerlei Defizite oder Mängel festgestellt werden. Durch ein durchdachtes Talentmanagement wird auch bei kurzfristigen Austritten für Ersatz gesorgt. Bei vorhersehbaren Austritten gibt es eine mehrphasige Einarbeitungszeit, welche einem Wissensdefizit entgegenwirken soll.

DSM Fine Chemicals – Frau Mag. Pfaffenbauer:

Es wird konstant versucht, den Ist-Zustand der jüngsten Erfahrungen zu erheben. Diese neuen Erkenntnisse werden in immer größer werdenden Runden präsentiert, und so an die Kollegen und anderen Abteilungen weitergetragen. Durch diese fortlaufenden Meetings ist ein Ausscheiden einzelner Mitarbeiter wesentlich leichter zu kompensieren.

Takeda – Frau Mag. Robé:

Bei der Wissenserhebung und der Konservierung konnten bislang keine Mängel festgestellt werden. Die Erfahrungen werden dokumentiert und archiviert. Bei der Wissensverteilung steht man gelegentlich vor dem Problem, dass es nicht immer klar ist, wer von welcher Information profitieren könnte. Dieses Problem ist jedoch bekannt, und man versucht in interdisziplinären Teams hierfür eine Lösung zu erarbeiten.

Frage 2: 5.2 Vor welchem Problem steht generell Wissensmanagement in Ihrer Branche?

Böhringer Ingelheim – Frau Mag. Steirer:

Die branchenübliche enorme Datenflut erschwert oftmals den Blick auf das Wesentliche. In den verschiedenen Abteilungen wurde auch der enorme Zeitdruck als Hemmnis bei der Erarbeitung und Verteilung von Informationen empfunden.

DSM Fine Chemicals – Frau Mag. Pfaffenbauer:

Aufgrund des hohen Termin- und Zeitdruckes kommt es bei den Mitarbeitern oftmals zu einer falschen Priorisierung der zu erledigenden Aufgaben. Dies in Kombination mit der enormen Datenflut ausgelöst durch eine hohe Dokumentationstiefe erschwert die Suche nach brauchbaren Informationen, obwohl sich diese wesentlich bereits im Unternehmen befinden.

Takeda – Frau Mag. Robé:

Neben den zeitlichen Problemen und Ressourcenproblemen wird vermutet, dass sich bei dem Thema Dokumentation eine falsche Grundhaltung eingebürgert hat. Es wird daher versucht, durch Standardisierungen die Information von Mitarbeiter A gleich aussehen zu lassen wie die Information von Mitarbeiter B. Als wesentlich wird jedoch das zeitliche Problem empfunden.

4.4 ZUSAMMENFASSUNG DER ANTWORTEN AUS DEN EXPERIMENTENINTERVIEWS

4.4.1 BOEHRINGER INGELHEIM

Bei diesem Unternehmen kristallisierte sich schnell heraus, dass ein Bewusstsein hinsichtlich der Notwendigkeit der Wissenskonservierung besteht. Maßgeblich für diese Erkenntnis war die durchdachte Gestaltung der Einarbeitungsphase in Kombination mit der überlappenden Besetzung eines Arbeitsplatzes durch zwei Mitarbeiter. Diese doch sehr intensive Einführungsphase deutet darauf hin, dass die Notwendigkeit erkannt wurde, vorhandenes Wissen an den Nachfolger zu übertragen. Wissensdefizite werden somit versucht zu minimieren. Hinzu kommt, dass bei externer Vergabe von Tätigkeiten eine vorhergehende Marktanalyse das Feld der Anbieter diverser Dienstleistungen ausdünnert. In Kombination mit sehr detailliert gestalteten Verträgen kann aus Unternehmenssicht das Risiko, Wissen zu verlieren, weiter eingedämmt werden. Leider gibt es im Unternehmen kein wirkliches Wissensmanagementprojekt mit dem Ziel, das tatsächliche Wissen und deren Träger zu evaluieren. Daher werden auch keine langfristigen Maßnahmen für die Einführung von Methoden zur Wissenskonservierung und Wissensverteilung geplant. Jedoch gibt es Prozesse, in denen versucht wird, Wissen zu externalisieren und zu verteilen. Hierbei stellt sich jedoch folgendes Problem. Werden vom Unternehmen nur teilweise Aktionen hinsichtlich Wissensmanagement betrieben, jedoch nicht unter dem vollen Bewusstsein der Notwendigkeit der Mitarbeiter, so können alle Methoden nicht die volle Wirkung entfalten. Frau Mag. Steirer gab an, dass es bei den Mitarbeitern erst zu einem Umdenken kommen muss, damit ein solches Projekt gestartet werden kann. Es wurde bekannt, dass viele Mitarbeiter die persönliche Erfahrung und das persönliche implizite Wissen als Vorteil gegenüber Kollegen interpretieren.

Hinsichtlich der Dokumentation innerhalb des Unternehmens wurde deutlich, dass sehr viel und sehr detailliert dokumentiert wird. Dies führt dazu, dass sich wichtige Informationen nicht mehr erkennen lassen. Hierbei versinken oft Informationen in der Flut der Daten. Informationen an sich werden vor der Verteilung aufbereitet, um so leichter von den Mitarbeitern verstanden werden zu können.

Böhringer Ingelheim sieht beim Thema Wissensmanagement den Faktor Zeit als kritische Konstante und betont, dass die enorme Datenmenge aus Projekten, Forschungsberichten, Produktionskampagnen diesen Zeitdruck noch verschärft.

4.4.2 DSM FINE CHEMICALS AUSTRIA

Das Unternehmen gibt an, dass die Erfahrungen der Mitarbeiter hinsichtlich Wissensmanagement, wenn überhaupt, auf Theorien aus den Studien zurückzuführen sind. Auf eine Praxis hinsichtlich WM kann weder das Unternehmen noch Frau Mag. Pfaffenbauer zurückblicken. Ein in der Vergangenheit angedachtes WM-Projekt wurde nie gestartet. Das Unternehmen versucht durch Nachfolgermatrizen und Transferprotokolle das Risiko, beim Ausscheiden von Mitarbeitern Wissen zu verlieren, zu minimieren. Weiters wird versucht, durch regelmäßige Meetings Erfahrungen innerhalb der Arbeitsgruppen auszutauschen und in weiterer Folge auch abteilungsübergreifend zu transferieren. Dieser Ansatz findet sich auch im WM wieder und deutet darauf hin, dass die Problematik von Wissensverlusten bereits erkannt wurde. Das Unternehmen gibt an, bereits mehrere Tätigkeiten aus den unterschiedlichsten Bereichen über längeren Zeitraum extern vergeben zu haben und trägt Notiz darüber, dass sich Wissen bezüglich dieser Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens bereits völlig abgebaut hat. Es wird versucht, einige dieser Tätigkeiten wieder in das Unternehmen zu insourcen und Expertise aufzubauen. Auch dieses Unternehmen klagt über die branchenübliche Dokumentationstiefe und die damit verbundene enorme Datenflut, welche es erschwert, den Fokus auf die wichtigen Informationen zu finden. Das Unternehmen ist der Meinung, dass es bei vielen Mitarbeitern zu einer falschen Priorisierung der abzuarbeitenden Aufgaben kommt.

4.4.3 TAKEDA AUSTRIA

Bei Takeda Austria wurde bislang kein WM-Projekt betrieben, und daher sind auch die einzelnen Möglichkeiten dieses Themengebietes nicht bekannt. Die Erfahrungen, welche dieses Themengebiet betreffen, beziehen sich lediglich auf die Dokumentationspflicht von Daten und Informationen, so wie es in der

Branche üblich ist. In der Vergangenheit stellte das Unternehmen fest, dass sich durch die Zentralisierung einer Abteilung in einem anderen Land viele Nachteile für den laufenden Betrieb ergaben. Dies führte dazu, dass notwendige Informationen nicht mehr verfügbar waren. Betreffend der Auftragsvergabe an externe Unternehmen wurde die Gefahr von Wissensverlust noch nicht festgestellt. Dies wurde bislang auch noch nicht thematisiert, da es bislang noch kein Problem darstellte. Neben der Reduktion des Headcounters wurde auch der Zukauf von Expertise als Grund für eine Fremdvergabe von Aufträgen genannt. Die einzelnen Abteilungen des Unternehmens prüfen fortwährend, wie sich die erlangten Erkenntnisse in Informationen umwandeln lassen, um das Personal bei der täglichen Arbeit zu unterstützen. Ein Mentoringprogramm wird lediglich in kleinem Rahmen betrieben. Hierbei dient der Mentor weniger als Quelle für fachspezifisches Wissen, sondern als Kontaktvermittler. Diese Kontaktvermittlung betrifft das eng gestrickte Mitarbeiter- und Firmennetz am Standort. Es soll gewährleistet werden, dass es keinerlei Reibungsverluste durch falsch gegangene Wege gibt. Als wesentliches Problem wird von den Mitarbeitern der hohe Zeitdruck durch das Tagesgeschäft und der damit verbundenen Dokumentationspflicht empfunden. Aus Managementsicht wurde bemerkt, dass viele Mitarbeiter eine falsche Grundeinstellung zum Thema „Wissen teilen“ haben. Dies erschwert die Erhebung und Verteilung, aber auch die Konservierung von personenbezogenem Wissen.

4.5 BETRACHTUNG DER IST-SITUATIONEN

Obwohl es sich um drei unterschiedliche Unternehmen handelt, deren Kerngeschäft zwar in der chemisch-pharmazeutischen Industrie liegt, werden unterschiedliche Teilbereiche bearbeitet. Boehringer Ingelheim gilt als großes Pharmahaus mit allen Teilbereichen von Forschung und Entwicklung, Pilotierung, Produktion, Marketing bis hin zum Vertrieb der Pharmazeutika unter eigenem Namen. DSM Fine Chemicals Austria hingegen gilt in der Branche als Pharmazulieferer für Feinchemikalien für die pharmazeutische Wirkstoffproduktion, betreibt aber neben den oben angeführten Abteilungen kein eigenes Verkaufsnetz bzw. produziert keine Pharmazeutika unter eigenem Namen. Am vergleichbars-

ten mit Boehringer Ingelheim ist die Takeda Austria. Von Forschung und Entwicklung bis hin zum Marketing und Verkauf wird alles betrieben.

Nichts desto trotz haben die Informationen aus den Experteninterviews gezeigt, dass vergleichbare Unternehmen mit unterschiedlichen Strukturen und unterschiedlichen Kerngeschäften gleiche Probleme in der Umsetzung diverser Themen haben. Diese werden im folgenden Kapitel offengelegt.

4.5.1 IST-SITUATION WISSENSMANAGEMENT ALLGEMEIN

Die Erhebung der Ist-Situation zu Wissensmanagement allgemein zeigte ein über alle betrachtete Unternehmen weitestgehend einheitliches Bild. Sofern Vorkenntnisse zu diesem Thema vorhanden waren, konnten diese auf das Studium einzelner Mitarbeiter zurückgeführt werden. Kein Unternehmen beschäftigte sich bislang mit der Theorie aus diesem Themengebiet mit der Absicht, ein solches Projekt im Unternehmen zu starten, oder startete in der Vergangenheit ein solches Problem. Eines der drei betrachteten Unternehmen zog in der Vergangenheit in Erwägung, sich mit diesem Themenkomplex intensiver zu beschäftigen, um Veränderungen herbeizuführen.

Hinsichtlich der in der Vergangenheit gesammelten Erfahrungen zum Thema WM oder einem Teilbereich daraus wurde einheitlich darauf verwiesen, dass bislang keinerlei Erfahrungen beim bewussten und auch aktiven Betreiben von WM gesammelt werden konnten. Eines der drei Unternehmen gibt an, sich fallweise in Situationen befunden zu haben, in welchen dem WM sehr ähnliche Herangehensweisen an die Problemstellung herangezogen wurden, jedoch nur mit mäßigem Erfolg.

Betreffend der Wünsche an WM äußerten sich zwei Unternehmen dahingehend, dass sie sich ein Umdenken der Mitarbeiter hinsichtlich der Notwendigkeit des Informationsaustausches erwarten bzw. dies als notwendig zu betrachten sei. Das verbleibende Unternehmen gab an, dass es sich einen Zuwachs an Erfahrung beim bewussten Betreiben von WM innerhalb des Unternehmens erhoffe.

Bezug nehmend auf die Frage nach den Erwartungen bei diesem Themengebiet bzw. beim Betreiben von WM konnte in Erfahrung gebracht werden, dass sich auch hier ein einheitliches Bild darstellt. Die Unternehmen erhoffen sich im Wesentlichen Folgendes:

- Erhöhung der Effizienz der täglichen Arbeit
- Steigerung der Qualität der verteilten Informationen
- Bessere Zusammenarbeit über Schnittstellen hinweg
- Erleichterung der Wissenserhebung bei gleichzeitiger Minimierung des Wissensverlustes

4.5.2 IST-SITUATION WISSENSVERLUST / WISSENSAUFBAU

Alle Unternehmen haben bereits über einen längeren Zeitraum wiederkehrende Arbeiten an externe Unternehmen vergeben bzw. vergeben Projekte ganzheitlich oder teilweise an andere Unternehmen, wenn hierzu die Expertise fehlt.

Hinsichtlich der Motivation für diesen Zustand wurden fehlende Expertisen, die Reduktion des Headcounters aufgrund Abbauprogramme sowie die Reduktion von Kosten genannt.

Die dabei erhaltene Qualität entsprach durchwegs den Erwartungen der Unternehmen. Lediglich ein Unternehmen gab an, dass sich nicht bei allen vergebenen Tätigkeiten die Kosten reduzierten.

Nur eines der drei Unternehmen konnte hinsichtlich der outgesourceten Tätigkeiten bislang noch kein Wissensdefizit innerhalb des Unternehmens erkennen. Die beiden übrigen Unternehmen stellten bereits massive Wissensverluste fest, und haben zum Teil aufgrund der Infrastruktur nicht mehr die Möglichkeit diese Tätigkeiten wieder einzugliedern. Eines jener beiden Unternehmen konnte nach der Feststellung des Defizites daran arbeiten und zum Interviewzeitpunkt zumindest teilweise dieses Wissen wieder zurück in das Unternehmen bringen.

Die Fluktuation der Unternehmen ist mit einem Jahresdurchschnitt von 3,5% bis maximal 6% als eher gering zu bewerten.

4.5.3 IST-SITUATION WISSENSMANAGEMENT TECHNISCH UNTERSTÜTZT

Alle Unternehmen investierten bereits in Softwarelösungen zur vereinfachten Archivierung und Verteilung von Dokumenten und der daraus folgenden Informationen. Ebenso werden große Serverlandschaften betrieben, für die Mitarbeiter individuellen Zugriff beantragen und dadurch Informationen in digitaler Form beziehen können. Neben dieser auf Server liegenden Informationen muss angemerkt werden, dass eine Vielzahl der auf den Servern befindlichen Dokumente auch als Hardcopy in Archiven gelagert wird.

4.5.4 IST-SITUATION WISSENSKONSERVIERUNG UND VERTEILUNG

Durch eine hohe Dokumentationstiefe und die damit verbundene Archivierungspflicht wird gewährleistet, dass alle Erfahrungen aus Kampagnen gesichert werden und die Mitarbeiter auch diese Informationen abrufen können.

Vereinzelte bestehen Restunsicherheiten darüber, ob immer die richtige Information zum richtigen Mitarbeiter gelangt. Weiters wurde von allen Unternehmen erkannt, dass es zunehmend schwieriger wird, die wesentlichen Informationen aus großen Mengen an Daten herauszufiltern und aufzubereiten.

Bei geplanten Firmenaustritten sticht nur eines von drei Unternehmen sehr positiv hervor. Mehrphasige Übergabephasen, überlappende Anlernphasen mit doppelt besetzten Arbeitsplätzen, Vertretungsregelungen etc. sind nur einige der geplanten Aktionen bei einer Neubesetzung bzw. bei einem Stellenwechsel. Die beiden verbleibenden Unternehmen sehen die Herausforderung in der raschen Herstellung von Kontakten, sprich Networking, zu Kollegen, Kunden, Lieferanten usw., um die Effizienz schnell zu steigern. Die Einarbeitung, so wird angegeben, wird durch die Bereitstellung von Transferprotokollen und Übergabeagenden bewerkstelligt.

Mentoringprogramme gibt es lediglich in einem der drei Unternehmen, jedoch nur ansatzweise. Ein solches Programm mit einem Mentor, der über einen längeren Zeitraum den neuen Mitarbeiter betreut, soll es auch in Zukunft nicht geben, und das soll bei dem einen Unternehmen auch nicht weiter ausgebaut werden. Zwei der drei Unternehmen akzeptieren, dass bei learning on the job erst nach längerer Einarbeitungsphase der Mitarbeiter effizient zu arbeiten beginnt.

4.5.5 IST-SITUATION PROBLEME DES WISSENSMANAGEMENTS

Neben der Problematik der Wissenserhebung, welche man hauptsächlich durch organisatorische Maßnahmen versucht einzudämmen, gibt es weitere Schwierigkeiten bei der eigentlichen Verteilung des Wissens.

Alle Unternehmen klagen über das Problem der branchenüblichen Dokumentationspflicht, welche es erschwert, Ressourcen freizusetzen, um an einer ordentlichen Lösung des Problems arbeiten zu können. Darüber hinaus wird einheitlich die Zeit als kritischer Faktor genannt und auch, dass innerhalb der Unternehmen viele Mitarbeiter eine falsche Grundeinstellung haben. Es wurde im Zuge dieser Arbeit bekannt, dass viele Mitarbeiter ihr implizites Wissen nicht freisetzen wollen, da die Angst besteht, ersetzbar zu werden. Dahingehend wird von den entsprechenden Unternehmen bereits an Aktionen gearbeitet, welche ein Umdenken herbeiführen sollen.

5. RÜCKSCHLÜSSE UND MAßNAHMEN

5.1 RÜCKSCHLÜSSE UND MAßNAHMEN HINSICHTLICH DER IST-SITUATIONEN

5.1.1 IST-SITUATION WISSENSMANAGEMENT ALLGEMEIN

Während und nach der Auswertung der Experteninterviews zeigte sich ein zum Großteil sehr einheitliches Bild zum Thema „Wissensmanagement allgemein“. Obwohl die Interviewpartner teilweise angaben, Vorkenntnisse aus ihrem Studium zu diesem Thema zu besitzen, zeigte sich, dass niemand bereits praktische Erfahrungen hinsichtlich einer Implementierung bzw. durch das bewusste Betreiben von Wissensmanagement sammeln konnte. Es zeigte sich, dass bei den Mitarbeitern innerhalb der Unternehmen der Begriff Wissensmanagement mehr Fragen auslöst, als er Interesse erweckt.

Die nicht vorhandenen praktischen Erfahrungen zu diesem Thema lassen sich meiner Meinung nach darauf zurückführen, dass dieses Thema tatsächlich schwer greifbar ist. Erschwerend kommt hinzu, dass sich für die Entscheidungsfindung die herkömmliche Kosten-Nutzenrechnung anwenden lässt. Diese Kosten-Nutzenrechnung ist jedoch bei allen befragten Unternehmen maßgeblich für die Entscheidungsfindung des Managements ausschlaggebend. Hinzu kommt, dass sich der individuelle Nutzen vereinheitlichen lässt und somit kaum abbildbar ist.

Abseits der Leitfragen wurde ich nach meiner Meinung gefragt, wie man diese Thematik mit Zahlen beladen könnte. Als Möglichkeit sehe ich hier folgende Herangehensweise. Aufgrund der Tatsache, dass sich die Kosten bzw. die Nutzen eines solchen Projektes kaum abbilden lassen und im Falle einer Abbildbarkeit stark von den tatsächlichen Kosten abweichen können, sollte man versuchen, ein Szenario zu erstellen, was es bedeuten würde, wenn man nicht an der Wissenssicherung arbeite. Aufgrund der innerbetrieblichen Erfahrungen, der Daten aus der Finanz- und HR-Abteilung sollte es möglich sein, die momentanen laufenden Kosten bei Stellenneubesetzungen ohne WM aufzuzeigen.

Die Interviewpartner gaben an, dass innerhalb des Managements, aber auch bei der Belegschaft ein falsche Grundeinstellung hinsichtlich dem Teilen von individuellem Wissen bestünde, und dass hier aus HR-Sicht ein Umdenken wünschenswert wäre.

Diese Haltung der Belegschaft inkl. Management lässt sich vermutlich auf jene Zeit zurückführen, in der der einzelne Mitarbeiter aus Unternehmenssicht als Produktionsfaktor angesehen wurde. Dies soll jetzt nicht bedeuten, dass dieser Zustand immer noch in den Unternehmen herrscht. Vielmehr sollte damit gesagt werden, dass ein Umdenken der Unternehmensbelegschaft noch nicht jenen Punkt erreicht hat, in dem sich das Personal selbst als Erfolgsfaktor betrachtet. Nach näherer Betrachtung stellte sich heraus, dass die Mitarbeiter die Haltung vertreten, dass ihr eigenes individuelles bzw. implizites Wissen ihren Arbeitsplatz sichert. Diese Einstellung wirkt leider dem Grundgedanken von Wissensmanagement völlig entgegen.

Bei einer Mitarbeiteranzahl von 500 – 1300 Mitarbeitern kann ein Umdenken hinsichtlich einer Grundeinstellung zu einem Thema nur durch gezielte Aktionen herbeigeführt werden. Wie im Zuge dieser Arbeit bereits festgehalten wurde, ist die Aussage „Wissen ist Macht“ gänzlich falsch bzw. für das Betreiben von Wissensmanagement nicht zielführend. Einer der ersten Schritte, wenn nicht überhaupt der erste Schritt sollte sein, ein langfristiges Umdenken bei den Mitarbeitern zu erreichen. Dies wird aber weitaus schneller erreicht werden, wenn der Belegschaft das Vorhaben verdeutlicht und der persönliche Nutzen für die Mitarbeiter ebenso deutlich wird. Daher wird geraten, klar und deutlich vom Management zu den Mitarbeitern zu kommunizieren, also Informationen zu einer Sache fließen zu lassen. Dies hat einerseits den Vorteil, dass die Mitarbeiter über das Vorhaben informiert werden, der persönliche Nutzen deutlich wird, der Gesamtnutzen klar wird und bei diesem ersten Schritt vom Management die richtige Haltung der Belegschaft vorgelebt wird.

Vorgeschlagene Aktionen zur vorhandenen Problematik:

- Erarbeitung eines Maßnahmenplans zur Verbesserung
- Klare Kommunikation über die wesentlichen Vorteile
- Signalisierung der Veränderung der Haltung auch im Management (ausgelöst durch Aufbau des Informationsflusses und gleichzeitigem Vorleben)

5.1.2 IST-SITUATION WISSENSVERLUST / WISSENSAUFBAU

Zu dieser Kategorie zeigte die Auswertung der Interviews, dass alle betrachteten Unternehmen in der Vergangenheit Projekte ebenso wie wiederkehrende Tätigkeiten oder aber auch ganze Teilbereiche an externe Unternehmen vergeben haben und sich somit das fachspezifische Wissen nicht mehr innerhalb des eigenen Unternehmen befindet bzw. sich zu keinem Zeitpunkt im Unternehmen befunden hat.

Im Zuge der Gespräche zeigte sich, dass dies langfristig zu einem massiven Abbau von Knowhow in den Unternehmen führte. Diese Verluste betrafen nicht nur ausschließlich das Wissen, sondern weiteten sich auch auf Dokumente, Daten und Infrastruktur aus. Aus Unternehmenssicht wird dies nicht als Risiko erkannt, da viele dieser externen Dienstleister sich lokal in greifbarer Nähe zu den Auftraggebern angesiedelt haben und somit physisch im Normalfall sofort greifbar sind.

Diese physische Greifbarkeit, diese mehrjährige Zusammenarbeit in Kombination mit kollegialen Verhältnissen überspielt die eigentliche Problematik. Das Wissen befindet sich bereits in einem anderen Unternehmen und nicht mehr im eigenen. Hinzu kommt, dass sich vereinzelt bereits ein Abhängigkeitsverhältnis ausgeprägt hat. Dies wurde aus Lieferantensicht durch Kundenbindung in Folge guter Betreuung erreicht. Mittlerweile ist es sogar so, dass sich Mitbewerber völlig zurückgezogen haben und sich Kerngeschäfte verlagerten und in weiterer Folge der Lieferant eine Monopolstellung inkl. aller Vorteile genießt.

Auslöser für die Fremdvergaben war oftmals die Reduktion des Headcounters. Diese Tatsache engt die Möglichkeiten für eine Verbesserung extrem ein, da alle betrachteten Unternehmen in beinahe allen Fällen signalisierten, dass In-sourcing mit gleichzeitiger Erhöhung des Personalstandes in Verbindung mit erhöhten Infrastrukturkosten absolut keine Option darstelle.

Hinsichtlich der Monopolstellung kann jedoch nur Folgendes geraten werden:

- Erneute Marktanalyse (Anbietermarkt)
- Qualifizierung der Lieferanten
- Angebotseinholung
- Neuverhandlung bzw. Neuvergabe von Aufträgen (Schaffung eines polypolistischen Marktumfeldes)

5.1.3 IST-SITUATION WISSENSMANAGEMENT TECHNISCH UNTERSTÜTZT

Bei der technischen Unterstützung von WM leisten bereits alle Unternehmen gute Arbeit, und sie sind auch bemüht, eine konstante Zustandsverbesserung durch Umgestaltung und Implementierungen neuer Systeme weiter auszubauen. Ein Mangel durch einen möglichen Datenverlust kann hierbei durch die redundante Ausführung der Systeme nicht festgestellt werden.

5.1.4 IST-SITUATION WISSENSKONSERVIERUNG UND VERTEILUNG

Wie bereits zuvor erwähnt, betreiben die betrachteten Unternehmen teilweise WM, ohne bewusst davon Notiz zu haben. Sehr deutlich wird dies nun in dieser Kategorie. Die Unternehmen haben sich intensiv damit beschäftigt, wie die Einarbeitungsphase einerseits für den Mitarbeiter angenehm gestaltet werden kann, und andererseits, welche Schritte notwendig sind, um schnell die Effizienz steigern zu können, ohne das bereits bekannte Wissen des Vorgängers zu verlieren.

Die organisatorischen Maßnahmen zur Erhebung, Verteilung und Sicherung von Wissen aus Produktionskampagnen fällt hierbei besonders auf. Ähnlich wie in der Fachliteratur beschrieben wird durch das Abhalten von Meetings in kurzen Intervallen (wöchentlich und mehrstündig) das Wissen aufgezeigt und gleichzeitig an die Kollegen der Arbeitsgruppen verteilt. Darüber hinaus wird selbige Information aus dem Produktionsbau A in den Produktionsbau B getragen und präsentiert. Auch dort werden die Informationen aufgenommen, wenn möglich angewendet. Anhand der Tatsache, dass es bislang kein WM-Projekt in den Unternehmen gab, muss an dieser Stelle betont werden, dass die Unternehmen hier intuitiv richtig handeln und die Mitarbeiter auch angehalten sind, diese Informationen zu teilen. Unter besonderer Berücksichtigung hinsichtlich der Aussage aus dem Kapitel 4.5.1 Ist-Situation Wissensmanagement allgemein, in der über die fälschliche Einstellung zur Weitergabe von Wissen berichtet wurde, muss gesagt werden, dass hier mit der richtigen Einstellung in Kombination mit der Überzeugung zur Notwendigkeit noch sehr viel Potential vorhanden ist.

Auffällig war bei allen Interviews, dass die Unternehmen einen enormen Dokumentationsaufwand betreiben. Dieser Aufwand ist jedoch branchenüblich bzw. durch Gesetze und Forderungen von Instituten (FDA) vorgeschrieben. Hierbei ist es leider nicht möglich, auf eine andere vereinfachte Dokumentationsweise zu wechseln.

Betreffend der Maßnahmen kann bei diesem Punkt teilweise auf die Maßnahmen aus dem Kapitel 5.1.1 Ist-Situation Wissensmanagement allgemein verwiesen werden.

5.1.5 IST-SITUATION PROBLEME DES WISSENSMANAGEMENTS

Wenn auch nicht zu dieser Kategorie während des Interviews die meisten Fragen gestellt wurden, so ist sie doch mitunter eine der wesentlichsten. Die Interviewpartner holten bei diesem Thema sehr weit aus, und gewährten so einen tiefen Einblick in das Unternehmen.

- **Faktor Zeit**

Bei den Vorbereitungen zum Interview wurden Mitarbeiter von den Interviewpartnern befragt. Bei dieser Befragung stellte sich heraus, dass die Arbeitslast als sehr hoch empfunden wird und es für die Mitarbeiter nicht vorstellbar ist, wo die Zeit für Wissenstransfers, egal in welche Richtung, hergenommen werden soll.

Hinsichtlich dem Grundgedanken, durch Informationsfluss Wissen zu verteilen und in weiterer Folge die Arbeit für den Einzelnen zu erleichtern, kann der Faktor Zeit als Begründung zum Nichtbetreiben von WM nicht als Argument gewertet werden.

Es ist zwar grundsätzlich richtig, dass die Aufbereitung von Daten zu Informationen, der Transfer, die Verknüpfung mit Erfahrung und das daraus resultierende Aufbauen von Wissen Zeit benötigt, aber dies geschieht im Optimalfall nicht einseitig. So wie das Wissen von einem Mitarbeiter auf einen anderen Mitarbeiter übergeht und dessen Arbeit erleichtert oder beschleunigt, genau so geht es auch in der nächsten Situation in die andere Richtung zurück und steigert die Effizienz des anderen Mitarbeiter.

Somit kann dieses Argument nur dann gewertet werden, wenn das Wissen immer nur einseitig transferiert wird und Mitarbeiter A konstant den Aufwand betreibt und Mitarbeiter B konstant den Nutzen daraus zieht. In der Praxis, so wird zumindest in der Fachliteratur darauf verwiesen, sollten sich je Mitarbeiter langfristig mehrere Informationseingangskanäle, aber auch Informationsausgangskanäle ausprägen. Die Summe aller einlangenden Informationen bringt somit die für die Bewältigung der Arbeitslast erwünschte Erleichterung.

- **Enorme Datenflut durch enorme Dokumentationstiefe**

Das, was bei diesem Punkt von den Unternehmen als Hemmnis betrachtet wird, kann ebenso als gute Grundlage für den Start eines WM betrachtet werden. Durch diese vorgeschriebene Genauigkeit bei der Dokumentation kann es kaum noch an Daten mangeln. Die Problematik hierbei ist, aus ei-

ner Vielzahl von Daten eine geringere Anzahl an Informationen zu erstellen und diese in weiterer Folge an die entsprechenden Mitarbeiter zu verteilen. Tatsächlich ist es so, dass sich bei guter Dokumentation die Erhebung einfacher gestaltet als bei schlechter oder keiner.

Man kann also sagen, dass auch hier ein Umdenken notwendig ist. Es ist notwendig zu dokumentieren, um eine Basis für weiterführende Arbeiten zu schaffen, um in weiterer Folge dann selbst davon profitieren zu können.

- **Falsche Grundeinstellung**

Aussagen betreffend der falschen Grundeinstellung zum Thema „Wissen teilen“, dem Unternehmen somit einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, und in weiterer Folge seinen eigenen Arbeitsplatz zu sichern, fanden sich zu Beginn des Interviews, aber auch am Ende des Interviews wieder. Zu Beginn handelte es sich um eine Feststellung, dass es so ist, und am Ende des Interviews darum, dass sich diese Einstellung beim bzw. durch das Betreiben von WM ändert.

Um es erneut zu wiederholen, ein Umdenken innerhalb einer bestehenden Struktur kann nur unter gewissen Voraussetzungen erreicht werden.

- Klare und wahre Kommunikation
- Verdeutlichung der Vorteile für den Einzelnen
- Verdeutlichung der Vorteile für das Unternehmen
- Vorleben dieser geänderten Haltung vom Management
- Fördern und bestärken, neue Wege zu gehen

Es wäre absurd, bei gleicher Problemstellung und immer wiederkehrenden gleichen Herangehensweise plötzlich ein anderes Ergebnis zu vermuten. Um unternehmensweit eine Veränderung herbeizuführen muss an einer Stelle (wenn möglich einer gewichtigen [Anm. d. Verf.]) mit einer Veränderung begonnen werden.

6. SCHLUSSBETRACHTUNG

Nach Abschluss des empirischen Teils der vorliegenden Arbeit war es möglich, einen firmenübergreifenden Trend bezüglich der Ist-Situation in österreichischen Industrieunternehmen für die humanmedizinische Wirkstoffproduktion festzustellen. Aufgrund der unterschiedlichen Strukturierung der einzelnen Unternehmen, aber auch der unterschiedlichen Herangehensweisen im Führungsverhalten der Vorgesetzten, wird nun davon ausgegangen, dass sich im Falle einer Erhebung, Vergleichbares in anderen Unternehmen der selben Branche mit vergleichbarer Größe abbilden würde.

Zum Status Wissensmanagement in den betrachteten Firmen konnte Folgendes in Erfahrung gebracht werden. Viele Aktionen werden intuitiv richtig gemacht, wenn auch nicht mit der maximalen Effizienz aufgrund mangelnder Kenntnisse über die tatsächlichen Möglichkeiten. Selbige Kenntnisse können nur erlangt und umgesetzt werden, wenn man sich diesem Themengebiet ausführlich widmet und auch die genaue Struktur und die damit verbundenen Schlüsselstellen der einzelnen Unternehmen kennt. Es sei gesagt, dass nicht alles tatsächlich ein Problem ist, was als Problem empfunden wird. Hier erfolgt klar der Verweis auf den daraus resultierenden Nutzen bei einer Kursänderung innerhalb des Unternehmens bzw. bei den Mitarbeitern.

Obwohl bekannt wurde, dass in der Vergangenheit Entscheidungen gefällt wurden, welche auf falschen Zahlen beruhten, nimmt man bei diesem Thema davon Abstand, etwas zu starten, ohne die genauen Kosten und die daraus resultierenden Ersparnisse davon zu kennen. Vielleicht ist auch diese Haltung der falschen Grundeinstellung zuzuschreiben.

Abschließend möchte ich anmerken, dass man auch bei einer auszugsweisen Anwendung einzelner Möglichkeiten unter Berücksichtigung der Fachliteratur den Ist-Zustand deutlich verbessern kann. Jedoch kann in diesem Fall nur teilweise von Wissensmanagement gesprochen werden. Bei teilweiser Umsetzung begünstigt mit hoher Wahrscheinlichkeit das bewusste Herangehen an die Problemstellung die Effizienz und den Erfolg in einzelnen Teilbereichen, und

das kann daher den Interviewpartnern und Unternehmen nur angeraten werden.

7. LITERATURVERZEICHNIS

[1] **Langenhan Andreas**

Wissensmanagement – Leitfaden für die Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen, Diplomica Verlag, Hamburg 2010

[2] **Gerhards Sandra; Trauner Bettina**

Wissensmanagement – 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis, 4.Aufl., Carl Hanser Verlag, München 2010

[3] **Lüthy Werner, Voith Eugen, Wehner Theo**

Wissensmanagement – Praxis Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele, vdf Hochschulverlag, Zürich 2002

[4] **Siemens Industry Software GmbH**

Unternehmensweite Wissensplattform, in:

http://www.plm.automation.siemens.com/de_at/products/teamcenter/enterprise-knowledge-management/index.shtml#lightview-close

[5] **fme AG**

EMC² documentum Consulting Select Service Team, in:

<http://www.fme.de/unternehmen/partner/strategische-partnerschaften/emc-documentum/>

[6] **Willke Helmut**

Systemisches Wissensmanagement, 2.Aufl., Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart 2001

[7] **Brüchner Heide**

Leitfaden Wissensmanagement – Von der Anforderungsanalyse bis zur Einführung, 1.Aufl., Vdf Hochschulverlag, Zürich 2004

[8] **Hermann Raffael**

Wissenspyramide, in: <http://www.derwirtschaftsinformatiker.de/2012/09/12/it-management/wissenspyramide-wiki/>

[9] **Bürgel Hans Dietmar, Zeller Andreas**

Forschung & Entwicklung als Wissenscenter, Springer Verlag, Berlin 1998

[10] **Dragusanu Gianina**

Dissertation zum Thema: Wissensmanagement – Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel, Ludwig-Maximilians-Universität München, München 2006

[11] **Reihmann-Rothmeier Gabi, Erlach Christine, Mandl Heinz**

Wissensmanagement lernen – Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen, 1.Aufl., Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2001

[12] **Hasler Roumois Ursula**

Studienbuch Wissensmanagement, 2.Aufl., orell füssli Verlag, Zürich 2010

[13] **Herbst Dieter**

Erfolgsfaktor Wissensmanagement, Cornelsen Verlag, Berlin 2004

[14] **Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka**

Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, 2. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt 2012

[15] **Rehäuser Jakob, Krcmar Helmut**

Wissensmanagement im Unternehmen, Arbeitspapier der Universität Hohenheim, Stuttgart 1996

[16] **North Klaus**

Wissenstreppe, in: <http://qib.fbb.de/wissensmanagement/thema/wissen/wissenstreppe.rsys>

[17] **Schreyögg Georg, Geiger Daniel**

Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissensmanagements sein?: Freie Universität Berlin, in: <http://www.wi.wu-wien.ac.at/~kaiser/wmvo/kritik-wissensspirale.pdf>

[18] **Brockhaus Enzyklopädie**

Band 2, 23. Auflage, Leipzig 1996

[19] **Gabler Wirtschaftslexikon**

Investition, in: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/investition.html>

[20] **Dragusanu Gianina**

Wissensmanagement - Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel:

Ludwig-Maximilians-Universität München, Dissertation, München 2006

[21] **Teufer Thomas**

Wissensmanagement und das Wiki-Konzept: Wirtschaftsuniversität Wien, Diplomarbeit, Wien Jahr unbekannt

[22] **Linde Frank**

Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements: Fachhochschule Köln, Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Band 47, Köln 2005

[23] **Deutsches Institut für Normung**

DIN 69901:2009-01, Projektmanagement – Projektmanagementsysteme, Berlin 2009

[24] **Gabler Wirtschaftslexikon**

Projektmanagement (PM), in:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/projektmanagement-pm.html>

[25] **Voith Harald für it-production.com**

Das Online-Magazin für erfolgreiche Produktion, in: http://www.it-production.com/index.php?seite=einzel_artikel_ansicht&id=50381

[26] **FCIO**

Fachverband der Chemischen Industrie Österreichs, in:
<http://www.fcio.at/DE/fcio/Service/ProdukteHersteller/Nach%20Produktkategorien/Nach+Produktkategorien.aspx>

[27] **Universität Magdeburg**

4 Ausgewählte Methoden der Datenerhebung, in:
http://www.uni-magdeburg.de/iniew/files/u4/M_03.pdf

8. EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Seewalchen am Attersee, am 12.05.2014

Ing. Christoph Rumpold